

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Управление конфликтами на предприятии</b>

УДК 658.155.2.012-048.78

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Толеш Енлик Болатканкызы		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Громова Татьяна Викторовна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Томск – 2019 г.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
 (Дата)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>магистерской диссертации</b>
---------------------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ71	Толеш Енлик Болатканкызы

Тема работы:

<b>Управление конфликтами на предприятии</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№9819/с от 14.12.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:	07.06.2019
--	------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b>	Объект исследования магистерской диссертации – ООО «Шэнь-Линь» 1. Законодательные акты 2. Научно-литературные источники 3. Нормативные материалы 4. Материалы преддипломной практики 5. Материалы НИРМ
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Исследование теоретических и методических основ управления конфликтами на предприятии 2. Выявление особенностей конфликтов на примере логистического предприятия ООО «Шэнь-Линь» 3. Использование опыта КНР при внедрении логистических улучшений на предприятии. 4. Разработка рекомендаций для успешного управления конфликтами в логистических сферах
<b>Перечень графического материала</b>	Рисунок 1- Элементы конфликтных ситуации Рисунок 2 –Виды конфликтов Рисунок 3 –Последствия конфликтов Рисунок 4- Факторы макрологистической среды Рисунок 5-Факторы микрологистической среды Рисунок 6- Организационная структура компании ООО «Шэнь-Линь» Рисунок 7 - Организационная структура отдела операции

	<p>Рисунок 8- Показатели выручки и прибыли по годам</p> <p>Рисунок 9- Финансовые показатели ООО «Шэнь-Линь» согласно данным Росстата за 2012–2018 годы.</p> <p>Рисунок 10 -Экономические показатели деятельности предприятия ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг.</p> <p>Рисунок 11 – Динамика основных разделов бухгалтерского баланса ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.</p> <p>Рисунок 12 – Динамика финансовых результатов ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.</p> <p>Рисунок 13 - Соотношение общих затрат на логистику к ВВП в 2008-2017 гг.</p> <p>Рисунок 14 - Состав общих расходов на логистику в 2008-2017 гг</p> <p>Рисунок 15 - Состав расходов на разные виды транспорта в 2016-2017 гг.</p> <p>Рисунок 16- Основные принципы медиации</p> <p>Рисунок 17- Типы медиации</p> <p>Рисунок 18 - Типы игр</p> <p>Рисунок 18- График решения</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Англий язык</b>	<b>Новикова Вера Станиславовна</b>
<b>«Социальная ответственность»</b>	<b>Черепанова Наталья Владимировна</b>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
<b>Сущность конфликта и его виды</b>	<b>The essence of conflicts and types of it</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е	д.э.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Толеш Енлик Болатканкызы		

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 112 страниц, 18 рисунка, 11 таблицу, 48 использованный источник.

Ключевые слова: конфликт, управления конфликтами на предприятии, сфера логистических услуг, методы разрешения конфликтов, причины конфликтов.

Объектом исследования является система управления конфликтами в логистическом предприятии ООО «Шэнь-Линь».

Предметом исследования в выпускной квалифицированной работе являются управленческие отношения, возникающие в связи с профилактикой и разрешением организационных процессов и разных видов конфликтов в логистической сфере.

Цель выпускной квалифицированной работы: на основе всестороннего изучения проблем управления конфликтами, а также анализа имеющихся методов познания конфликта определить направления развития процесса управления конфликтами на предприятиях транспортной логистики и разработать рекомендации по его совершенствованию.

В процессе исследования применялись такие методы исследования как наблюдение, сравнение, описание, системный анализ, внедрения рекомендации.

В результате исследования разработаны рекомендации для успешного управления конфликтами в логистических сферах.

Степень внедрения результатов магистерской диссертации заключается в вынесении их на обсуждение руководству ООО «Шэнь-Линь».

Область применения – предприятия в сфере логистических услуг.

Экономическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенные методы, обозначенные выводы и конкретные рекомендации могут быть использованы в корректировке системы управления конфликтами в логистических сферах организации бизнеса.

## Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления конфликтами на предприятии.....	9
1.1 Сущность конфликта и его виды.....	9
1.2 Управления конфликтами на предприятии.....	20
1.3 Конфликтогенные факторы и их характеристика.....	27
2 Конфликты в логистических сферах: причины, специфика и типология.....	37
2.1 Краткая характеристика объекта исследования.....	37
2.2 Способы эффективного управления логистикой на примере предприятия КНР.....	51
2.3 Особенности конфликтов в сфере логистических услуг.....	63
3 Внедрение способов разрешения конфликтов для улучшения логистических решений на предприятии.....	70
3.1 Модель медиации в разрешении трудовых конфликтов.....	70
3.2 Решение межфункциональных конфликтов в логистических системах с использованием инструментов теории игр.....	73
3.3 Преимущества предлагаемых решений для успешного управления конфликтами в логистических сферах.....	82
4 Корпоративная социальная ответственность.....	88
4.1 Определение целей и задач программы КСО.....	91
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО.....	92
4.3 Определение элементов программы КСО.....	92
4.4 Определение затрат на программу.....	93
Заключение.....	95
Список литературы.....	97
Приложение А The essence of the conflict and its types.....	102

## **Введение**

Конфликт- это неотделимый аспект в жизни людей и организации, которые встречаются почти на любом предприятии. Конфликты возникают в организациях в результате конкуренции за превосходство, не соответствия стиля руководства, дефицита общих ресурсов. Они существуют как в крупных холдингах, так и в малых организациях. Организации без конфликтов встречаются очень редко, поэтому своевременное выявление и разрешение его играет очень важную роль в менеджменте организации. Сегодня есть отдельное специальное научное направление в современном менеджменте, называемое -конфликтологией.

В связи с тем, что в настоящее время сохраняется большой интерес к теме управления конфликтами на предприятии, и в том числе в сфере логистических услуг значительно повышается актуальность выбранной темы исследования. В современном обществе потребления на первом месте находятся интересы покупателей, занимающих большую часть нашей жизни. В таком обществе качественное развитие логистики не только оптимизирует затраты, но и способствует сокращению рабочего капитала компаний. Используя мировые практики в развитии логистики, важно помнить, что внедряя их на российском рынке, могут возникнуть самые разные конфликтные ситуации. Поэтому очень важно разработать методы, помогающие уменьшению появления различных конфликтов.

**Объект исследования:** Система управления конфликтами на примере логистического предприятия ООО «Шэнь-Линь».

**Предмет исследования:** Управленческие отношения, возникающие в связи с профилактикой и разрешением организационных процессов и разных видов конфликтов в логистической сфере.

**Цель работы:** На основе всестороннего изучения проблем управления конфликтами, а также анализа имеющихся методов познания конфликта определить направления развития процесса управления конфликтами на

предприятиях транспортной логистики и разработать рекомендации по его совершенствованию.

**Научная новизна диссертационной работы** состоит в следующем:

- выявлены существующие теоретико-методологические и практические проблемы управления конфликтами на предприятиях транспортной логистики;
- разработаны и предложены к применению методы разрешения конфликтов в сфере логистических услуг.



# **1 Теоретические основы управления конфликтами на предприятии**

## **1.1 Сущность конфликта и его виды**

Для того, чтобы понять сущность конфликта достаточно лишь перевести слово с латинского, на котором «конфликт» означает «столкновение». А столкновение это соприкосновение, удар, толчок двух или более предметов движущихся навстречу друг к другу.

Определений конфликта очень много, и поэтому задача дать точное определение понятию «конфликт» оказалась нелегкой. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов в своем обзоре [1] работ по проблематике конфликтов сопоставили различные определения конфликта, предложенные отечественными психологами, и пришли к выводу об отсутствии сложившегося общепризнанного понимания конфликта. Согласно конфликтологу Л. Козеру из конфликта всегда можно вывести позитивное решение, ведущее к компромиссу, основанному на общих интересах, основанному на общих ценностях [23]. В таблице 1 [5] приведены определения конфликту некоторых авторов.

Таблица 1- Определение конфликта

Автор	Определение
Психологический словарь	Конфликт как трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.
В.В. Дружинин	Конфликт- способ разрешения коренных противоречий, неразрешимых другим(логическим) путем.
Н.В. Гришина	Рассматривает конфликт как биополярное явление-противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия, причем каждая их сторон конфликта представлена активным субъектом(субъектами).
А.Я. Анцупов и А.И.Шипилов	Под конфликтом понимается наиболее острый способ решения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.
Томас Ф.Крам	Рассматривает конфликт, как проявление сталкивающихся энергии. Он рассматривает природу конфликта на физическом уровне, изнутри, как энергию. Автор не отрицает конфликт, а пытается охватить его и понять. «Конфликт естественен; ни позитивен, ни негативен, он просто есть. Неважно, есть ли конфликт в Вашей жизни»
Л. Козер	Различие между конфликтом и враждебными чувствами является существенным. Конфликт в отличие от враждебных установок или чувств всегда имеет место во взаимодействии между двумя или более людьми. Враждебные аттитюды являются предиспозициями к возникновению конфликтного поведения; конфликт, в противоположность, всегда есть взаимодействие.
Английский социолог Э.Гидденс	Конфликт- это столкновение противоположных целей, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Понятие, которое несет слово «конфликт», окрашено в оттенки негатива такие как: агрессия, спор, выяснение отношений, ссора, ярость, злость и угрозы. В результате появляется мнение, что конфликт это всегда нежелательное явление, которое надо всегда избегать. Что касается даже появления спорных ситуаций. Но у каждого конфликта есть две стороны: хорошая и плохая. Хорошей стороной в конфликтах является то, что с его помощью можно извлечь пользу и опыт из случившейся ситуации,

определить главную проблему и в результате спора найти способы и их решения. В зависимости от ситуации конфликт бывает полезен.

Обычно говоря о конфликте, можно отметить, что это конкуренция за удовлетворение своих потребностей, противоречие во взглядах, идеях, целях, мнений, возникающих при взаимодействии и столкновении людей, сопровождающихся отрицательными эмоциями, которые выходят за рамки общепринятых стандартов. Таким образом, с психологической точки зрения, конфликт это обмен энергией, в которой нужны минимум два человека, понимающих конфликт как отсутствие согласия между людьми, или целыми коллективами. В основе любого конфликта лежит противоречие, спор, недопонимание.

При присутствии конфликта, можно выделить следующие три основные стадии его развития:

- 1) предконфликтную;
- 2) конфликтную;
- 3) послеконфликтную [3].

***Предконфликтная стадия*** - это такое положение дел, интересов, мнений участников конфликта, которые вступают в противоречие, но открытого столкновения друг с другом еще нет. Здесь конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения. Во многих случаях, такая конфликтная ситуация возникает из крупных противоречий, но иногда бывает, что конфликт возник из-за какой то мелочи: резко сказанных слов, разницы во мнениях и т.д. Дать ответ на вопрос, почему происходят конфликты в полной мере невозможно. Но каждому человеку необходимо знать основные базовые представления о природе конфликта. Конечно, это не означает, что человек, который знает базовые представления о природе конфликта, не будет конфликтовать, скорее напротив он будет применять своё знание, для того, чтобы выходить из конфликтных ситуаций победителем. Там где есть конфликт, есть и его элементы, которые указаны на рисунке 1.

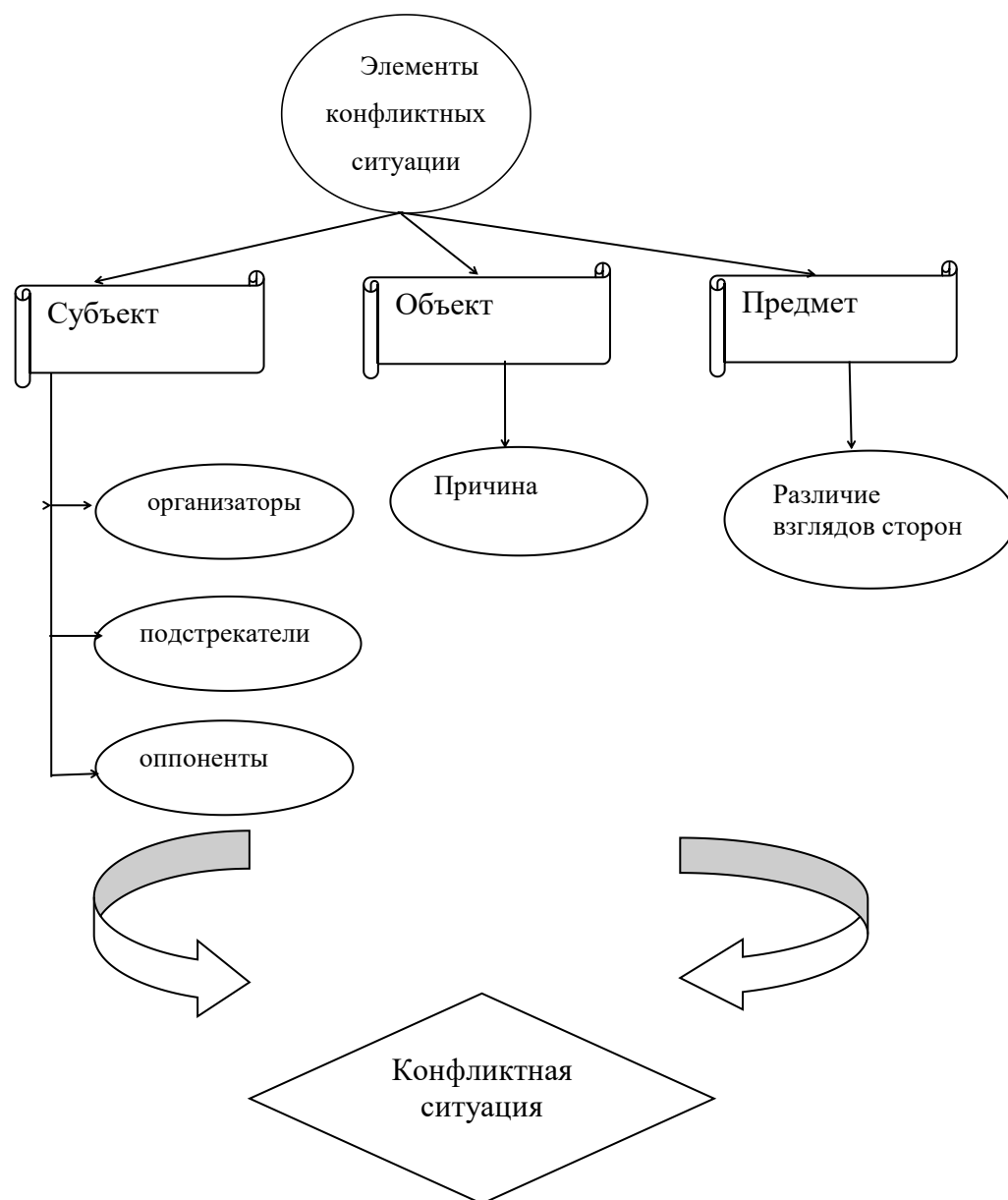


Рисунок 1- Элементы конфликтных ситуаций

Одним из главных элементов конфликтной ситуации является субъект (участники конфликта). Субъектом могут быть оппоненты, подстрекатели и организаторы. Подстрекатели это лица, которые подталкивают противостоящие стороны к конфликту, подливают масло в огонь. Организаторы - это те лица, которые держатся на нейтральной стороне или могут быть самостоятельной личностью планирующий конфликт, при этом получают выгоду при возникновении конфликта.

Другим еще немаловажным элементом конфликтной ситуации является **объект**, из-за которого такая ситуация возникает. Объектом обычно является дефицитный ресурс. Если объект перестает существовать, то и конфликтная ситуация исчезнет.

Различие взглядов сторон на объект (каждая стремится им обладать) образует **предмет** конфликтной ситуации. Но предмет не может быть безобъектный, вызванный лишь различием взглядов на то, что не составляет различных помех для сторон.

**Вторая стадия конфликта** представляет собой сам конфликт. На этой стадии спор становится открытым и ярко выражается в различных видах конфликтного поведения.

**Третья стадия - послеконфликтная.** Здесь пересматривается исход спора, делаются выводы. Если конфликт был проигран, то проигравшая сторона выявляет причины, идет обсуждение, планируются мероприятия для предотвращения последствий.

Полный обзор видов конфликтов указан на рисунке 2.

Конфликты могут иметь внутриличностный, межличностный, внутригрупповой или внутриорганизационный характер. Внутриличностный конфликт это как человек относится к самому себе, конфликт внутри самого человека. Если человек не в гармонии с самим собой, то невозможно достичь целей и задач, имеющих как положительные, так и отрицательные стороны.

**Межличностный конфликт** относится к группе. Он возникает из-за различий в личностях, восприятии, темпераментах, ценностях, социокультурных факторах.

**Внутригрупповой или внутриорганизационный конфликт** относится к конфликту между организациями или отделами. То есть, конфликт между группами. Внутриорганизационный конфликт включает в себя вертикальный, горизонтальный.

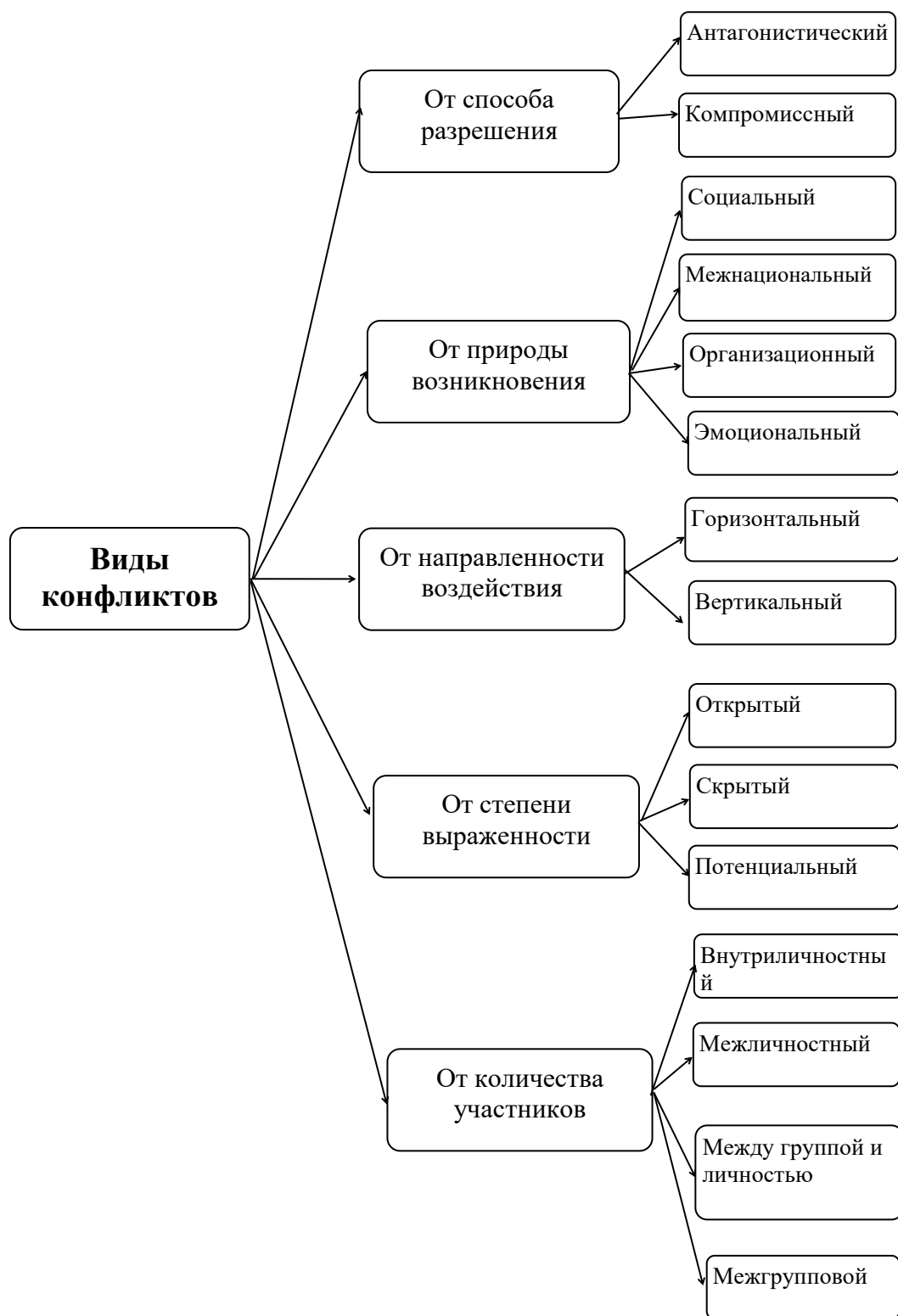


Рисунок 2- Виды конфликтов

**Вертикальный конфликт** относится к конфликтам, которые происходят между людьми на разных уровнях. Конфликт между начальником и

подчиненным является примером вертикального конфликта. Такие конфликты могут происходить из-за предполагаемого нарушения психологического контакта, неадекватного общения, неправильного восприятия, несоответствия целей, ценностей, познания, аффекта и поведения по ряду других причин.

**Горизонтальный конфликт** относится к напряженности между сотрудниками или группами на одном иерархическом уровне. Горизонтальный конфликт возникает из-за взаимозависимости между заинтересованными сторонами в рабочих ситуациях. Несовместимость целевой и временной ориентации часто приводит к горизонтальному конфликту. Различия во временных ориентациях также способствуют конфликтам между подразделениями.

### **Организационные конфликты и причины их появления**

**Организационный конфликт** относится к организационному поведению конфликтов, споров или нападений, вызванных членами организации, между отдельными лицами и организациями, а также между различными группами в организации из-за конфликта интересов или несоответствий в понимании [13].

Практически в каждой организации случаются конфликты - от мелких, которые быстро заканчиваются и проходят практически без последствий, до крупных, которые заканчиваются увольнением. Но любой, даже самый мелкий конфликт имеет разрушительные последствия для организации, так как работники, находящиеся в конфликте, хуже выполняют свои трудовые обязанности, у них падает работоспособность. После конфликта им очень сложно втянуться в работу, а некоторым так и не удастся работать с прежней продуктивностью.

В любой организации существует множество причин конфликтов; однако конфликты внутри человека обычно возникают, когда человек не уверен в

том, какую задачу он должен выполнять, если он не четко определен руководителем или ответственным лицом. Кроме того, если задачи отдельных лиц, работающих в группе, четко не определены руководством, это приводит к большему количеству конфликтов. Конфликты могут возникнуть между отдельными лицами и группами, если цели не указаны для отдельных лиц внутри группы.

Кроме того, есть и другие источники конфликтов внутри организации, а именно: совместное использование ресурсов, особенно рабочей силы, денежных материалов, оборудования и пространства, необходимых отделам. Ресурсов очень мало, людям всегда приходится бороться за них, и конечный результат приведет к конфликту. Взаимозависимость сотрудников друг от друга также может привести к конфликту. Обычно это происходит, когда две или более задачи зависят друг от друга для завершения работы, особенно когда задача проходит этапы в разных отделах, один отдел завершит работу своевременно, а другой отдел может задержать конечное выполнение задачи. Руководство может обвинить все подразделения, участвующие в этом процессе, что может привести к конфликту.

Существует три основных типа конфликтов в организации:

- 1) конфликт задач;
- 2) межличностный конфликт;
- 3) процессуальный конфликт.

Члены группы могут не соглашаться по поводу фактов или мнений руководства. Интерпретация доказательств может быть поставлена под сомнение. Разногласие по существу обсуждения называется **конфликтом задач**. Задача конфликта может быть продуктивной, улучшая качество решений и критических процессов мышления.

Другая потенциальная область конфликта - это межличностные отношения внутри организации. Термин **межличностный конфликт** используется для обозначения разногласий, которые большинство людей называют столкновением личности. Это столкновение может иметь место в



форме антагонистических замечаний, которые относятся к личным характеристикам члена группы или игнорируют любые организационные цели конкретного члена группы. Конфликт такого типа выражается через более тонкое невербальное поведение. Могут быть косые взгляды или, наоборот, избегание контакта глазами. Межличностный конфликт неизбежный и должен вовремя регулироваться для оптимального группового сосуществования.

**Процессуальный конфликт** существует, когда члены группы не согласны друг с другом относительно общей цели совместного действия. И конфликтуют между собой и не могут достичь взаимоприемлемого соглашения по способам и формам достижения этой цели.

Согласно Хокеру и Уилмоту, не все конфликты плохие и не все конфликты хорошие [15]. Люди склонны рассматривать конфликт как негативную силу, действующую против успешного достижения групповых или общих целей. Конфликт может создавать негативные последствия для групп, но также может приводить к позитивным эффектам в зависимости от характера конфликта. Положительные последствия конфликта: повышение качества решений, стимулирование участия в обсуждении и формирование сплоченности группы. Кроме того, конфликт также может быть потенциально разрушительным в группах, особенно когда он потребляет энергию отдельных членов, а не концентрируется на другой производственной деятельности организации. Однако конфликт может мешать групповому процессу и создавать настолько большую межличностную вражду, что члены группы могут не захотеть или не смогут работать с другими в достижении организационных целей.

Неразрешенные конфликты имеют тенденцию перерастать в более крупные конфликты: чем больше они растут, тем больше шансов собрать больше проблем [27]. Точно так же, некоторые из этих проблем, которые могут возникнуть из-за конфликта - это отсутствие сотрудничества, плохое общение, растрата сил и заразный конфликт.

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: **внутренние** и **внешние** [38].

Таблица 2- Внутренние и внешние факторы конфликтов

<b>Внутренние факторы</b>	<b>Внешние факторы</b>
Невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел, невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать.	Дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп.
Отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников.	Возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости.
Конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда.	Ущемление социальных льгот в новых законодательных актах.
Внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников.	Резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива.
Подстрекательская деятельность неформальных лидеров.	Обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

**Внутренние конфликты** возникают в рамках организации и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые правила, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами.

**Конфликты с внешней средой** — это конфликты в большинстве руководителей и владельцев предприятия с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

**Причин появления конфликтов** в организации очень много, в основном у каждого конфликта бывает по несколько причин. Главные причины приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Причины конфликтов в организации

Причины конфликтов в организации	Краткое описание
Ограниченность ресурсов и способ их распределения в организации	Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации
Взаимосвязь задач в организации	Актуальна в сложных организационных системах, когда зависимость выполнения задач от других людей или групп присутствует
Различия в видении и ценностях	Разные понимание в ценностях, в характере, целях, ответственности людей часто являются причиной конфликта
Различие в целях разных подразделений	Цели одного раздела сходятся с целями другого
Неэффективные коммуникации	Сложность передачи информации, его недостаток или несвоевременное выполнения задач при неэффективной передаче информации могут привести к конфликтам

Любой конфликт несет после себя последствия. Есть два вида последствия, указаны на рисунке 3.

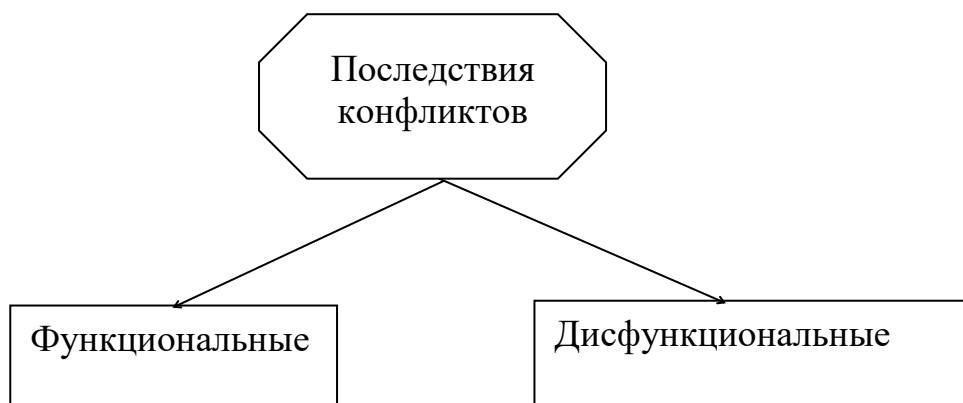


Рисунок 3- Последствия конфликтов

**Функциональные последствия конфликтов** имеют следующие особенности:

- проблема решается способом, приемлемым для обеих сторон;
- стороны расположены к сотрудничеству;

- уменьшение покорности, когда конфликтующие стороны боятся и стремятся высказывать рациональные идеи;

Функциональные последствия улучшают качество применяемых решений, устраняют трудности, психологические разногласия и проблемы, враждебность.

Если не удастся найти подходящего решения и убрать враждебность, то проявляется другой тип последствий. **Дисфункциональные последствия конфликтов** имеют следующие особенности:

- повышается неудовлетворенность персонала;
- увеличивается количество увольнений и текучесть кадров;
- возникает конкуренция между группами, преданность к своей группе;
- свои цели воспринимаются как положительные, цели другой группы как негативные, вторая сторона воспринимается врагом;
- между конфликтующими сторонами прекращается рациональное взаимодействие;
- победе в конфликте придается большее значение, чем возможность реально решить возникшую проблему.

## **1.2 Управления конфликтами на предприятии**

Профилактика и предупреждение конфликтов в первую очередь заключается в том, чтобы правильно организовать деятельность предприятия. Это задача руководящего состава и менеджеров по персоналу. Необходимо вовремя отслеживать недовольство, появление неформальных лидеров, способных негативно влиять на рабочий процесс.

Кроме того, на предприятии должна быть налажена грамотная система вознаграждений. Большое значение имеет понятное изложение рабочих требований, не допускающих двоякого толкования и недопонимания.

В основном присутствуют три разные стратегии развития конфликтов, используемые в организациях:

**1. Стимуляция конфликтов.** Иногда, конфликт нужен для эффективной работы организации. В таких случаях руководители намеренно стимулируют конфликты. Следующие методы могут использоваться руководством для стимулирования конфликта.

**Перестройка организации.** Изменение структуры организации является эффективным методом стимулирования конфликтов. Когда рабочие группы и отделы реорганизовываются, возникают новые отношения и обязанности. Члены пытаются приспособиться, и в этом процессе могут развиваться улучшенные методы работы.

**Использование неформального общения.** Менеджеры могут манипулировать сообщениями таким образом, чтобы стимулировать конфликт. Например, упразднение отдела может уменьшить апатию, стимулировать новые идеи и вызвать переоценку существующих практик. Слухи могут быть разумно внедрены в систему неформального общения. Конфликт также можно стимулировать путем перенаправления сообщений и изменения каналов связи.

**Поощрение конкуренции.** Здоровая конкуренция между отдельными лицами и группами может стимулироваться с помощью поощрения. Бонусы, выплаты и вознаграждения за отличную работу могут способствовать развитию духа конкуренции в организации. Поскольку одна группа из всех сил пытается превзойти другую, возникнет конструктивный конфликт.

**Ввод аутсайдеров.** Менеджмент организации может пошатнуться, привлекая людей, чьи взгляды, ценности и стили значительно отличаются от преобладающих норм. Когда такие разнородные люди присоединяются к организации, атмосфера предприятия разрушается. Разные мнения, инновационные идеи и оригинальность тоже могут вызвать конфликты.

**2. Предотвращение конфликтов.** Для предотвращения конфликтов можно использовать следующие стратегии:

**Уменьшение взаимозависимости.** Потенциал конфликта очень велик, когда два или более отдела взаимозависимы и совместно используют

ресурсы. Следовательно, конфликт может быть сведен к минимуму, путем уменьшения взаимозависимости между отделами.

**Ротация персонала.** Ротация сотрудников между взаимозависимыми отделами может улучшить восприятие и взаимопонимание. Сотрудники могут видеть общую картину и обмениваться мнениями друг с другом. Они становятся более внимательными и кооперативными.

**Создание взаимного доверия и общения.** Чем больше доверия среди членов подразделения, тем более открытым и честным будет общение. Отдельные лица и группы должны поощряться к общению друг с другом открыто, чтобы можно было устранить недоразумения и понять проблемы друг друга.

**3. Разрешение конфликтов.** Некоторые из общих подходов к разрешению конфликтов приведены ниже:

**Избегание.** После конфликта лидер может выбрать не правильный подход, такой как игнорирование существующего конфликта, и надеяться, что обе стороны сами могут устранить конфликт, уменьшив количество взаимных контактов между группами. Лидер может использовать этот подход, если существующая проблема недостаточно серьезная, чтобы снизить эффективность организации. Лидер может не предпринимать меры по разрешению конфликтов, дав им возможность мирно сосуществовать. Хотя метод уклонения подходит для некоторых менее серьезных конфликтов между группами, лидерам часто приходится проявлять более активную позицию при работе с конфликтами между группами.

**Компромисс.** Традиционный метод разрешения конфликта. Это процесс переговоров, при котором стороны ведут переговоры на основе взаимных уступок, чтобы прийти к какому-либо соглашению. Нет определенного победителя или проигравшего, потому что каждая сторона должна пожертвовать чем-то в обмен на уступку. Компромисс обычно используется, когда конфликт связан с различиями в целях, ценностях или отношениях. Это эффективно, когда цель, например ресурсы, могут быть разделены между

сторонами.

**Сглаживание.** Это процесс подавления разногласий, существующих между сторонами в конфликте, и подчеркивания общих интересов. Обмен мнениями устраняет недопонимание, и обе стороны понимают, что они не далеко друг от друга. Сглаживание или уступчивость могут быть полезны там, где конфликт связан с агрессивными чувствами между сторонами. Тем не менее, он может использоваться только в качестве краткосрочной меры для разрешения конфликта.

**Решение проблем.** В этом методе делается попытка объединить конфликтующие стороны и поделиться общими проблемами. Акцент делается на обмен информацией, чтобы избежать недоразумений и найти области, представляющие общий интерес. Вопрос о том, кто прав или кто виноват, избегается. Этот метод подходит для разрешения конфликтов, возникающих из-за недопонимания.

Поскольку группы и отдельные лица в организации не всегда могут общаться друг с другом, в этом случае может оказаться наиболее подходящим подход «решение проблем» для решения организационных конфликтов. Это может быть относительно постоянный фиксированный метод, который можно использовать для решения определенных вопросов в каждом конкретном случае. Этот подход состоит в том, чтобы собрать вместе стороны или представителей конфликта, позволить им рассказать о своих различиях, выявить правильные и неправильные, выяснить причины различий, предложить пути и в конечном итоге выбрать решение, которым обе стороны будут удовлетворены. Этот вид личного общения может быть использован для содействия взаимопониманию при правильном использовании.

Далее, определим: какие шаги надо предпринимать для решения конфликтных проблем.

**Шаг 1.** *Определить источник конфликта.* Чем больше информации о причине конфликта, тем легче помочь в его разрешении. Чтобы получить

необходимую информацию, используется ряд вопросов, чтобы определить причину, например: «Когда вы расстроились?» «Видите ли вы связь между этим и этим инцидентом?» «Как этот инцидент начался?»

Руководитель должны дать обеим сторонам возможность поделиться своей стороной истории. Это даст лучшее понимание ситуации, а также продемонстрирует беспристрастность менеджера или руководителя. Когда руководство слушает каждого участника спора, и подтверждает информацию со словами «я вижу» или «да», это призывает сторон конфликта продолжать открываться им и рассказать правильную информацию.

**Шаг 2. Посмотреть за пределы инцидента.** Часто это не ситуация, а взгляд на ситуацию, которая вызывает гнев, и в конечном итоге приводит к кричащему несовпадению или другим видимым и разрушительным признакам конфликта.

Источником конфликта может быть небольшая проблема, которая возникла несколько месяцев назад, но уровень стресса вырос до такой степени, что обе стороны начали нападать друг на друга, а не на решение реальной проблемы. В спокойной обстановке офиса можно заставить их взглянуть за пределы появившегося инцидента и увидеть реальную причину. Здесь помогут такие вопросы прощупывания, как, «Как вы думаете, что здесь произошло?». Или «Как вы думаете, когда возникла проблема между вами в первый раз?».

**Шаг 3. Запрос решений.** После того, как каждая сторона увидит точку зрения на конфликт, следующим шагом будет выяснить, как можно изменить ситуацию. Опять же, спросив стороны, чтобы выслушать их идеи: «Как вы можете улучшить ситуацию между вами?»

Как посредник, руководитель должен быть активным слушателем, осознающим каждый словесный нюанс, а также хорошим читателем языка тела. Чтобы спорящие стороны прекратили сражаться и начали сотрудничать, надо просто послушать, а это означает, что спорящие стороны выпустили свой гнев и возможно более спокойно отнесутся к решению проблемы.



**Шаг 4.** *Определить решения*, которые могут поддержать оба участника конфликта. Высказать наиболее приемлемый курс действий. Указать достоинства различных идей не только с точки зрения друг друга, но и с точки зрения преимуществ для организации. Например, можно указать на необходимость более тесного сотрудничества и совместной работы для эффективного решения проблем группы.

**Шаг 5.** *Соглашение.* Посреднику нужно, чтобы обе стороны пожали друг другу руки и согласились на одну из альтернатив, определенных на шаге 4. Некоторые посредники зашли так далеко, что составили контракт, в котором указаны действия и временные рамки. Тем не менее, может быть достаточно встретиться с людьми и дать им ответы на следующие вопросы: «Какие планы действий вы разработаете, чтобы предотвратить возникновение конфликтов в будущем?». И «Что вы будете делать, если в будущем возникнут проблемы?».

Помимо стратегии разрешения конфликтами, в организациях используют три основных метода:

**1) Доминирование или противостояние.** В этом методе стороны конфликта могут свободно рассчитывать на свои баллы, мобилизуя свои сильные стороны и используя слабости других. Стороны используют оружие, такое как драки, аргументы и запугивание, чтобы победить друг друга. Выигрыш одной из сторон - это потеря другой. Этот метод применяется, когда обе стороны придерживаются очень жесткой позиции. Конфронтация может усугубить борьбу и внести незначительный вклад в поиск инновационных или конструктивных решений, приемлемых для всех. Более сильная партия в конечном итоге доминирует над более слабой партией.

Лидеры используют полномочия, которые дает организация, чтобы эффективно использовать его и в конечном итоге принудительно разрешать конфликты между группами. В данном случае, с точки зрения конфликтующих групп существует два способа решения конфликтов:

Во-первых, одна из двух групп должна обратиться напрямую к лидеру за

поддержкой своей позиции, что приведет к одностороннему решению проблемы;

Во-вторых, одна из групп может попытаться забрать власть над решением проблемы, сформировав единый фронт с другими группами в организации. Этот «сильный состав» из «объединенного фронта» часто заставляет другие группы в организации принять их позицию. Суть этой стратегии борьбы с конфликтами состоит в том, чтобы использовать власть организации, или использовать форму лидерской власти, или использовать силу «объединенного фронта».

**2) Установка супер целей.** В случае взаимозависимости между группами этот метод помогает лидерам справляться с организационными конфликтами и повышать организационную эффективность. Роль супер цели состоит в том, чтобы участники конфликта чувствовали срочность и привлекательность цели, однако любая из сторон в одиночку не может достичь своей цели, полагаясь на свои собственные ресурсы и энергию, а супер цель может быть достигнута только благодаря сотрудничеству конкурирующих групп. В этом случае две стороны в конфликте должны идти на компромисс и приносить жертвы, чтобы внести свой вклад в достижение этой супер цели, чтобы исходный конфликт мог быть объединен с супер целью, что помогает обеспечить стремление организации к этой цели. Как только эта более высокая цель будет предложена конфликтующей группе, она может стать для руководителей организации эффективным способом решения межгрупповых конфликтов.

Цель высшего порядка - это общая цель, которая обращается ко всем сторонам и не может быть достигнута ресурсами какой-либо одной стороны. Чтобы достичь цели высшего порядка, конфликтующие стороны устраняют свои разногласия и сотрудничают друг с другом. Например, жесткая конкуренция может заставить различные отделы работать вместе, чтобы обеспечить выживание и рост организации. Таким образом, общая угроза или враг может действовать как великая объединяющая сила.

**3) Создание контактной группы.** Когда групповое общение внутри организации встречается не часто, а ежедневный стандарт организации требует от них совместного решения проблем, между группами могут возникать конфликты. Следовательно, в этом случае взаимосвязь между группами очень важно для организации, и для установления взаимосвязи применяется метод создания контактной группы. Контактная группа может способствовать взаимодействию между двумя группами. Задача лидеров состоит в том, чтобы найти кандидатов, которые могли бы выполнять такую работу по расширению границ и выступать в качестве представителя группы.

### **1.3 Конфликтогенные факторы и их характеристика**

Управление человеческими ресурсами является основой всей управленческой деятельности организации. Основа управления всегда одна и та же, отношения с персоналом всегда должны стоять на первом месте для руководителя. Отношения с сотрудниками - это кадровая дисциплина, связанная с укреплением отношений работодатель-работник, посредством измерения удовлетворенности работой, вовлечение сотрудников и разрешение конфликтов на рабочем месте.

Управление эффективностью деятельности - это процесс, с помощью которого руководители и сотрудники должны работать вместе, чтобы планировать, контролировать и анализировать рабочие цели сотрудника и в целом вклад в организацию. Собственно управление - это непрерывный процесс постановки целей, оценки прогресса и обеспечения постоянной обратной связи. Поддержание человеческих ресурсов в работоспособном состоянии - вспомогательная функция управления персоналом. Через данный процесс сотрудник получает должные ему доли заработной платы, вознаграждений и санкций, психологическую мотивацию, здоровые и безопасные физические условия труда.

Конфликты, как источник плохого климата в организации, могут привести к низкой производительности. Трудно удержать работников, и это влияет на эффективность управления. Какой бы ни была основа конфликта, подход к управлению будет зависеть от ситуации.

Конфликты между сотрудниками, иногда между целыми отделами, возникают в любой организации. Как было рассмотрено в первой главе данной работы, конфликт часто возникает одна из-за трех причин: конкуренция за ресурсы (время, деньги, внимание руководства и т.д.); несоответствия в приоритетах деятельности; фундаментальные различия в культуре и ценностях.

На данный момент деятельность в виде логистики проникает во все сферы бизнеса, и избежать проблему межфункциональных конфликтов в этой сфере, как впрочем и в других, невозможно, но можно научиться управлять ими и даже получать выгоды для организации. Важно различать источники и причины организационных конфликтов. Далее, проанализируем конкретные конфликтогенные факторы организационных конфликтов в ООО «Шэнь-Линь», учитывая макросреду и микросреду организации.

**Макросреда** - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества [9].

**Микросреда** – среда прямого влияния на предприятие, включающая в себя такие факторы как, поставщики товаров и услуг, потребители, торговые посредники, конкуренты [10]. Факторы прямого воздействия на темпы роста, развития предприятия и на эффективность деятельности в целом.

В логистике различают следующие факторы макрологистической и микрологистической среды указанные на рисунке 4, 5.



Рисунок 4- Факторы макрологистической среды

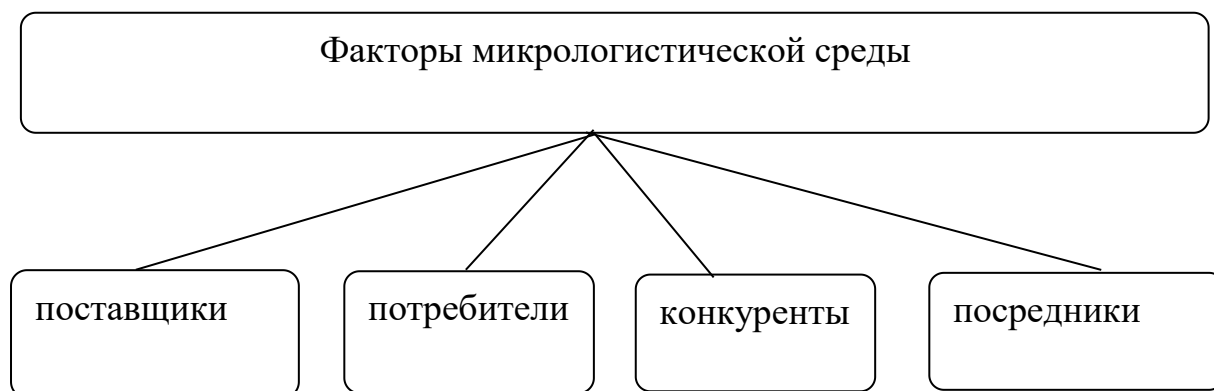


Рисунок 5- Факторы микрологистической среды

Существует семь факторов косвенно влияющих на логистическое предприятие:

1. Политические факторы - это следствие общей политической ситуации в стране, и степень стабильности государства. Политические факторы играют очень важную роль в деятельности фирмы.

2. Экономические факторы имеют нижеследующие уровни влияния на логистику организации [11]:

- на уровне экономики страны - это влияние различных макроэкономических показателей [11];

- на отраслевом и региональном уровнях - это темпы и ограничения развития отдельных отраслей [11];

- ситуация на конкретном рынке (спроса и предложения на товары и услуги, возможные конкуренты и т.д.) [11].

3. Правовые факторы показывают воздействия на деятельность организации существующего законодательства.

4. Технические и технологические факторы является общим уровнем развития науки и техники в стране, и уровень технологий в отраслях.

5. Социальные факторы (такие, как миграция населения, уровень здравоохранения, профессиональные и личностные качества сотрудников, уровень культуры и т.п.).

6. Экологические факторы являются очень важным в сфере логистики, так как логистика это постоянное перемещение транспорта. Работа по уменьшению вредного воздействия на окружающую среду в процессе такого перемещения необходима.

Экологический конфликт трудноразрешим. Организации должны научиться разрешать конфликты этого типа до тех пор, пока связанные с ними риски не будут уменьшены. Цель состоит в том, чтобы минимизировать негативные последствия конфликта. Экологический конфликт является наиболее трудным для разрешения, потому что его причины находятся часто вне влияния организации.

7. Демографические факторы еще один косвенный фактор воздействия макросреды организации, поскольку население впервые очередь влияет на количество перевозимых грузов и обеспечения предприятия трудовыми ресурсами.

Факторы прямого воздействия на предприятие и его деятельность:

**1. Поставщики** - это физические или юридические лица окружающей среды логистики, которые предоставляют продукт или услугу. Роль

поставщика в бизнесе заключается в предоставлении высококачественной продукции от производителя по хорошей цене дистрибьютору или розничному продавцу для перепродажи. Поставщик в бизнесе - это тот, кто действует в качестве посредника между производителем и розничным продавцом, гарантируя, что связь будет налажена, а запас будет достаточно качественным. К услугам поставщиков в логистике можно отнести материально-технические, энергетические, информационные и иными ресурсы.

Каждая организация, независимо от того, работает она с прибылью или нет, должна покупать товары или услуги для удовлетворения потребностей своих клиентов и заинтересованных сторон. В следствии потенциальная возможность конфликта между покупателем и поставщиком чрезвычайно высокая и на самом деле является очень распространенным явлением.

Есть четыре основных типа конфликта в логистике с поставщиками, как конфликт между поставщиками и поставщиками; конфликт между поставщиком и производителем; конфликт между дилерами и дилерами; конфликт между дилерами и производителями.

Правильное управление конфликтами между покупателем и поставщиком может снизить стоимость конфликта и повысить эффективность. Затраты, связанные с конфликтом между покупателем и поставщиком, включают потерю производительности, напряженные отношения, плохое использование ресурсов и нереализованный потенциал совместных действий. Выявление и понимание каждого типа конфликта является необходимым условием для разрешения или управления им. Потому что каждый тип конфликта отличается от другого, и он должен быть разрешен подходящим способом решения.

Конфликт между покупателем и поставщиком имеет пять общих характеристик. *Первая* относится к происхождению конфликта. Определить источник конфликта относительно просто в пределах определенных параметров. С этим знанием, конфликт легче диагностируется, оценивается и

решается или управляется. Если вероятный источник конкретного конфликта известен, то система разрешения конфликтов может использоваться как инструмент предотвращения и разрешения. Расширенное знание потенциальных источников конфликтов обеспечивает организации выявление потенциальных проблем и повышает осведомленность среди заинтересованных сторон.

**Второй характеристикой** конфликта между покупателем и поставщиком является продолжительность. Считается, что каждый тип конфликта будет иметь различную продолжительность от его начала до разрешения или управления.

**Взаимосвязанность** является третьей основной характеристикой конфликта между покупателем и поставщиком. Считается, что любой тип конфликта в модели покупатель-поставщик может быть связан с любым другим конфликтом независимо от сложности конфликта. Конфликт между покупателем и поставщиком также может характеризоваться влиянием, которое он оказывает на организацию.

**Простота разрешения** является пятой характеристикой конфликта между покупателем и поставщиком. Менее сложный конфликт проще решить. Как и следовало ожидать, вопрос конкретного конфликта является менее сложным и, следовательно, самый простой тип конфликта. Степень согласованности, достигнутая между покупателем и поставщиком в течение работы повлияет на количество и серьезность любого конфликта.

**2. Потребители** – это также юридические, физические лица, которые приобретают товар или услугу. Потребители обладают правом диктовать свои условия и выбирать товар или услугу.

Примеров конфликтов с потребителями очень много. Даже если логистическая компания принимающий товар все сделала правильно и во время - никаких конфликтов не возникает, логистика - это сложная система и часто непредвиденная, бывает непредсказуемость в транспортной логистике: автомобильная авария, потеря или порча груза, пробки на дорогах, погодные



условия и т.д. Прохождение таможни тоже может быть не таким как хотелось бы. Поставщики тоже стремятся получить деньги за товар предоплатой, а только затем задумываются над выполнением своих обязательств перед вами.

Чтобы разрешить конфликт с потребителем, надо начать с понимания проблемы. Встретиться с клиентом лично, чтобы обсудить некоторые из проблем. Использовать активные навыки слушания, такие как повторение, перефразирование и обобщение, чтобы получить подробности и показать, что точка зрения клиента принята и понятна. Определить проблему, например: задержка сроков, низкое качество или недостаточное обслуживание клиента. Прежде чем решить проблему, логистическая организация и клиент должны согласиться с тем, что проблема существует. Это поможет начать работу над взаимоприемлемым решением. Важно получить согласие от потребителя, что он будет сотрудничать в разрешении ситуации. Обсудить возможные причины и обсудить возможные решения. Возможно, организации придется признать непредвиденные проблемы. Чтобы перейти от состязательных рабочих отношений к более продуктивным, организация должна согласовать свои общие цели, процесс проверки и процесс разрешения конфликта. Как только организация и потребитель полностью поймут проблему, можно договориться о решении, которое удовлетворит обоих. Решения могут включать возврат средств или другую компенсацию за услуги или продукты, которые не были предоставлены надлежащим образом.

Предотвращение будущих проблем. Решая проблемы, выявляя необходимые улучшения и устанавливая ожидания для устранения будущих проблем с клиентом, организация может разрешать споры конструктивным образом. Если спор не будет решен, можно расторгнуть договор или обратиться к третьей стороне, чтобы помочь разрешить претензии и избежать последующих проблем.

**3. Посредники** — это физические или юридические лица, которые помогают установлению деловых связей между организацией представляющей услугу и покупающей стороной. Наиболее распространенной является разделение логистических посредников на оптовых и торговых. Оптовые посредники независимо от их конкретной деятельности, выполняют торгово-логистическую функцию: направляют материальные потоки в области обращения, производят кооперирование и комплектование поставок [12]. Обязанности посредников включают в себя сортировку и хранение расходных материалов в местах, доступных для конечного потребителя. Это также разбивает массовую продукцию производителя на более мелкие порции и может включать в себя транспортировку небольших партий груза посредникам или розничным торговцам дальше по каналу распространения.

Торговые посредники - посредники, которые обеспечивают продвижение товаров или услуг от производителей к потребителям. Логистические организации нередко считают посредников паразитами, а не акторами. Недостатки использования посредника проистекают из психологических опасений, рыночных предшественников, которые создали такие опасения, а также из-за отсутствия управленческих навыков или ресурсов, достаточных для того, чтобы сбалансировать и управлять посредником. В конфликты, которые часто сбываются, если организация предоставляющая услугу не сможет управлять посредником, входят:

- 1) конфликт при потере контроля над посредником;
- 2) конфликт при потере контакта с клиентом;
- 3) конфликт при неадекватном общении с посредником;
- 4) конфликт при различии целей посредника и производителя;
- 5) конфликт при добавлении стоимости посредником.

Кроме того, во многих случаях, логистическая компания и клиент договариваются через посредника, это может вызвать много недопониманий, не будет четко выражено какая сторона не права, ошибка была допущена

посредником или непосредственно заказчиком. Но крупные логистические компании с обширной клиентурой стремятся работать через посредников, так как это снимает некоторые обязательства и экономит время на переговоры с мелкими клиентами или физическими лицами.

Работа с посредником, по сути, является проблемой управления. Эффективные посредники придают большое значение маркетингу, выстраивая необходимые конструктивные и позитивные отношения с посредниками через лидерство и стратегию. Кроме того, правильные продукты, цены и реклама могут позволить производителю контролировать спрос и предложение. Контакт с клиентом и право собственности на товар могут создаваться и поддерживаться с помощью различных маркетинговых стратегий, включая рекламные акции и исследования рынка, которые помогают идентифицировать потребителя. Если более тщательное изучение канала распределения показывает, что использование посредника необходимо, лучше использовать посредника, чем препятствовать маркетингу. Старые принципы специализации и разделения труда все еще имеют значение на рынке. Если организации не хватает адекватных ресурсов, лучше использовать подходящего посредника и оставлять специализированные задания специалистам.

**4. Конкуренты** — это любое юридическое или физическое лицо, которое является соперником против другого в организациях в той же или аналогичной отрасли в борьбе за более выгодные условия производства и сбыта товаров. Присутствие одного или нескольких конкурентов может снизить цены на товары и услуги, поскольку компании пытаются получить большую долю рынка. Конкуренция также требует, чтобы компании стали работать более эффективно, чтобы сократить расходы. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, организация может оценить и постоянно укреплять свой потенциал, цели, действующую и перспективную стратегию.

Таким образом, в микросреде организации есть 4 основных факторов влияющих на предприятие и его деятельность. И своевременное

управление конфликтами и их профилактика предотвратить появление конфликтов в микрологистической среде организации.

### **Выводы по разделу 1**

1. Конфликт - это нормальный и естественный аспект жизни. Теоретическая глава дает определение конфликту и обсуждает типы конфликтов, рассматривает причины их возникновения.

2. Управления конфликтами на предприятии представляет собой процесс воздействия на персонал, необходимый для достижения целей, поставленных перед персоналом и предприятием в целом. Конфликт становится проблемой в организациях, когда возникают чрезмерные уровни стресса и недопонимания. Во всех организациях есть и существует конфликт, в протяжении всего цикла существования. Частичное объяснение этому заключается в том, что в структуре организации руководители сосредотачивают все свои усилия для того, чтобы достичь цели. А общая атмосфера на рабочем месте, состояние персонала и хороший климат в офисе остается незамеченным.

3. Конфликтогенные факторы можно разделить на две сферы: конфликты в макросреде организации, на которые организации воздействовать или управлять не могут, но могут устранить возникшую проблему по требованиям государства; и конфликты в микросреде организации, то есть, конфликты прямого воздействия, с поставщиками, потребителями, внутри организации и конкурентами, которыми организация может управлять и предотвращать их появление. Конфликты в макросреде случаются, когда государство предъявляет новые требования для перевозки или растаможки товаров, не соответствующих экологическими стандартами товаров, появление новых налогов и т.д. Причин конфликтов в микросреде организации очень много, так как они оказывают прямое влияние на деятельность предприятия.

## **2 Конфликты в логистических сферах: причины, специфика и типология**

### **2.1 Краткая характеристика объекта исследования**

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Шэнь-Линь». Сокращенное наименование: ООО «Шэнь-Линь». Дата создания: 10 июля 2006 г. Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью. Сфера деятельности: торговля оптовая древесным сырьем и необработанными лесоматериалами.

Общество с ограниченной ответственностью «Шэнь-Линь» является хозяйственным обществом, уставный капитал которого разделен на доли, определенные настоящим уставом. Уставный капитал компании по состоянию на 30.07.2015 - 10000 руб. Тип собственности ООО "Шэнь-Линь" - Общества с ограниченной ответственностью.

Форма собственности ООО «Шэнь-Линь» - собственность иностранных граждан и лиц без гражданства. Юридический адрес компании: г.Томск ,ул.Ленина 104, офис 508. Должность руководителя компании — директор.

ООО «Шэнь-Линь» – независимая компания, которая специализируется в сфере логистической деятельности. Она организует международные перевозки грузов контейнерным транспортом, оперируя собственным и привлеченным подвижным составом, выступает как посредник и как сам грузоотправитель товаров в Китай.

Больше чем за 10 лет продуктивной и успешной работы ООО «Шэнь-Линь» приобрела богатый опыт в сфере организации международных перевозок, сформировала команду специалистов, компетентных в различных областях логистической экономической деятельности.

Миссией компании ООО «Шэнь-Линь» является: «Доверие партнеров и клиентов – самая большая ценность для компании!» Компания всегда

стремится оправдать это доверие, создать для клиента максимально комфортные условия сотрудничества и обеспечить процветание бизнесу.

Организационная структура компании представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Организационная структура компании ООО «Шэнь-Линь»

Организационная структура управления компании построена в соответствии с принципами линейной модели формирования подразделений и представляет собой иерархическую систему управления, в которой вышестоящий руководитель (Генеральный директор) осуществляет единоличное руководство подчиненными ему руководителями функциональных подразделений. Каждый из них, в свою очередь, непосредственно руководит работниками подразделения, входящего в сферу их ответственности. Подобная структура управления проста. Ясно

очерченные права и обязанности всех ее участников создают условия для оперативного принятия решений.

Характеризуя взаимодействие «организация - внешняя среда», структура является механистической, так как на предприятии установлены четкие права и ответственность, имеется объективная система вознаграждения, объективная система отбора кадров. Во взаимодействии «организация – человек» структура предприятия корпоративная, так как в компании преобладают организационные цели над индивидуальными.

Организационная структура предприятия по взаимодействию «подразделение-подразделение» - линейно-функциональная, так как каждое подразделение выполняет свою функцию. Это позволяет вести эффективный контроль над деятельностью фирмы в целом.

Бухгалтерский учет имущества и хозяйственных операций ООО «Шэнь-Линь» ведется в соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ и Планом счетов бухгалтерского учета по журнально-ордерной системе с ведением главной книги.

Основные учредительные документы организации:

- Устав;
- Учредительный договор.

Правовую основу деятельности предприятия составляют Гражданский Кодекс РФ, устав предприятия и коллективный договор, регулирующий отношения трудового коллектива с администрацией предприятия. Система налогообложения – общая. Характер бухгалтерской отчетности – индивидуальная. Порядок формирования бухгалтерской отчетности – в сроки, установленные законодательством. Учетная политика организации сформирована на основании ПБУ 1/98 «Об учетной политике» главным бухгалтером организации и утверждена руководителем с оформлением приказа.

Основными конкурентами компании ООО «Шэнь-Линь» являются следующие логистические компании: ООО «Томские Логистические

Системы», ООО «Деловая Сеть», ООО «РосЛогистика». Эти компании составляют тройку лидеров.

**Оперативный отдел Общества** является самостоятельным структурным подразделением, возглавляемым Начальником, который подчиняется непосредственно руководителю организации. Структуру и штат оперативного отдела утверждает единоличный исполнительный орган с учетом особенностей отдела операций деятельности Общества. Внутренних нормативных правовых документов, регулирующих работу отдела, в Обществе нет.

Структура отдела операций в Обществе представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Организационная структура отдела операции

**Декларанты** (1 чел.) осуществляет функцию взаимодействия с пунктами таможенного контроля при перемещении товаров через границу. В его обязанности входит декларирование, представление и предъявление товаров компании.

**Начальник оперативного отдела (менеджер по перевозкам) (1 чел.)** подчиняется Генеральному директору. Выполняет распоряжения касающиеся работы перевозок и поставок. Осуществляет рациональную организацию перевозок, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами. Возглавляет работу по составлению планов поставок. Координирует деятельность складов.



**Диспетчер по грузоперевозкам (1 чел.)** – это специалист, основной задачей которого является оптимизация транспортных потоков. Сфера его деятельность охватывает все этапы грузоперевозок, от составления оптимальных схем и маршрутов движения по сопровождения грузов и оформления приёмо-сдаточной документации. В силу сложности поставленных задач менеджер по логистике относится к звену руководящего состава. На эту должность принимают специалистов с высшим образованием (экономическим/техническим) и желательным опытом практической работы в данной сфере.

**Оператор (1 чел.)** определяет расходы на создание, хранение запасов, затраты на приобретение, эксплуатацию мест хранения. Налаживает складскую работу, устанавливает виды, количество складского оборудования, расходы на хранение. Устанавливает условия поставки продукции, координирует деятельность по приему, хранению продукции. Ведет деятельность по улучшению процессов поставки материалов, продукции внутри организации. Налаживает таможенное оформление товаров. Выбирает перевозчика продукции, заключает договоры на транспортно-экспедиционное обслуживание, связанное с доставкой грузов. Готовит планы транспортировки. Налаживает технологический процесс перевозки; обеспечивает документооборот логистических процессов. Исследует качество транспортировки, своевременность доставки товаров. Взаимодействует с персоналом структурных подразделений организации.

**Менеджер по работе с клиентами (2 чел.)** выполняет следующие должностные обязанности:

1. Регулярно осуществляет коммуникацию с клиентами личными визитами или средствами связи.
2. Способствует долгосрочному сотрудничеству с ключевыми клиентами.
3. Реализует установленные планы продаж и индивидуальные показатели по развитию клиентской базы.
4. Осуществляет подготовку, подписание, переоформление договоров с

клиентами.

5. Проводит переговоры с клиентами об условиях поставки товаров, предоставления услуг, их оплате.

6. Консультирует клиентов по составлению наилучшего заказа, исходя из их потребностей и целей.

7. Лично принимает заказы клиентов, передает смежные задачи обслуживания в соответствующие подразделения организации.

8. Ведет информационную базу взаимодействия с клиентами. Вносит сведения о взаиморасчетах, ходе исполнения заказов.

9. Участвует в создании установленных документов в отношении сбыта и ассортимента товаров.

#### **Экономические показатели ООО «Шэнь-Линь»**

Экономические показатели предприятия показывают, занимается ли предприятие безубыточной хозяйственной деятельностью, сможет ли возместить расходы собственными доходами и обеспечить в определенных размерах прибыльности, рентабельности хозяйствования. Основными показателями, характеризующими результаты деятельности, выступают товарооборот, валовой доход, другие доходы, издержки обращения, прибыль и рентабельность.

Экономические и финансовые показатели ООО «Шэнь-Линь» предоставлены на таблице 4 и 5.

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	Фактические данные			Прирост		Темп роста,	
				в абсолютном выражении		%	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Доходы от реализации	15983	8282	11200	-7701	2918	83,18	104,09
Себестоимость	2708	1353	6686	-1355	5333	92,69	106,26
Прибыль от продаж	4339	2556	3980	-1783	1424	-78,54	119,39
Чистая прибыль	4068	2488	3937	-1580	1449	-151,52	24
Рентабельность продаж, %	25,45	30,04	35,15	4,59	5,11	18,04	17,01

Таблица 5 – Основные финансовые показатели за 2013-2017 гг., тыс.руб.

	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка (тыс.руб.)	12216	17198	15983	8282	11200
Чистая прибыль (убыток) (тыс.руб.)	1840	6470	4068	2488	3937

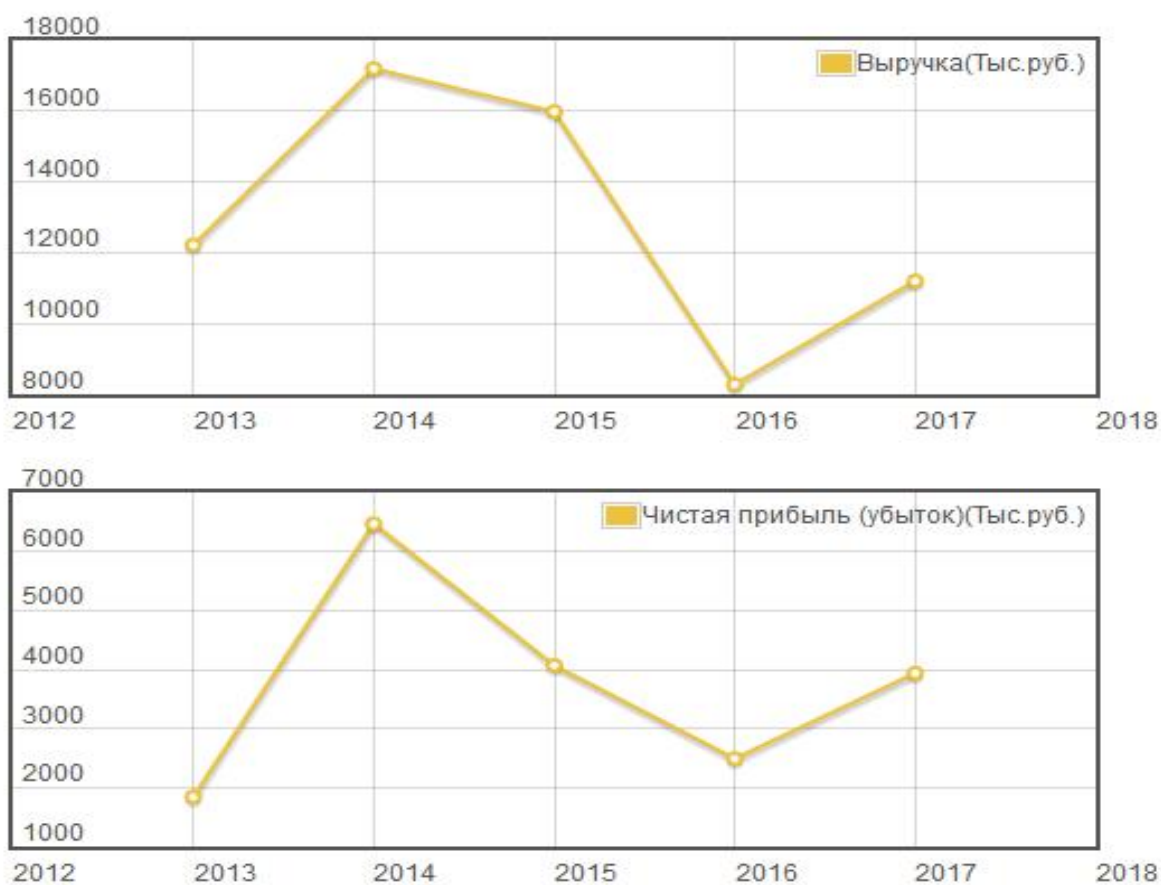


Рисунок 8- Показатели выручки и прибыли по годам

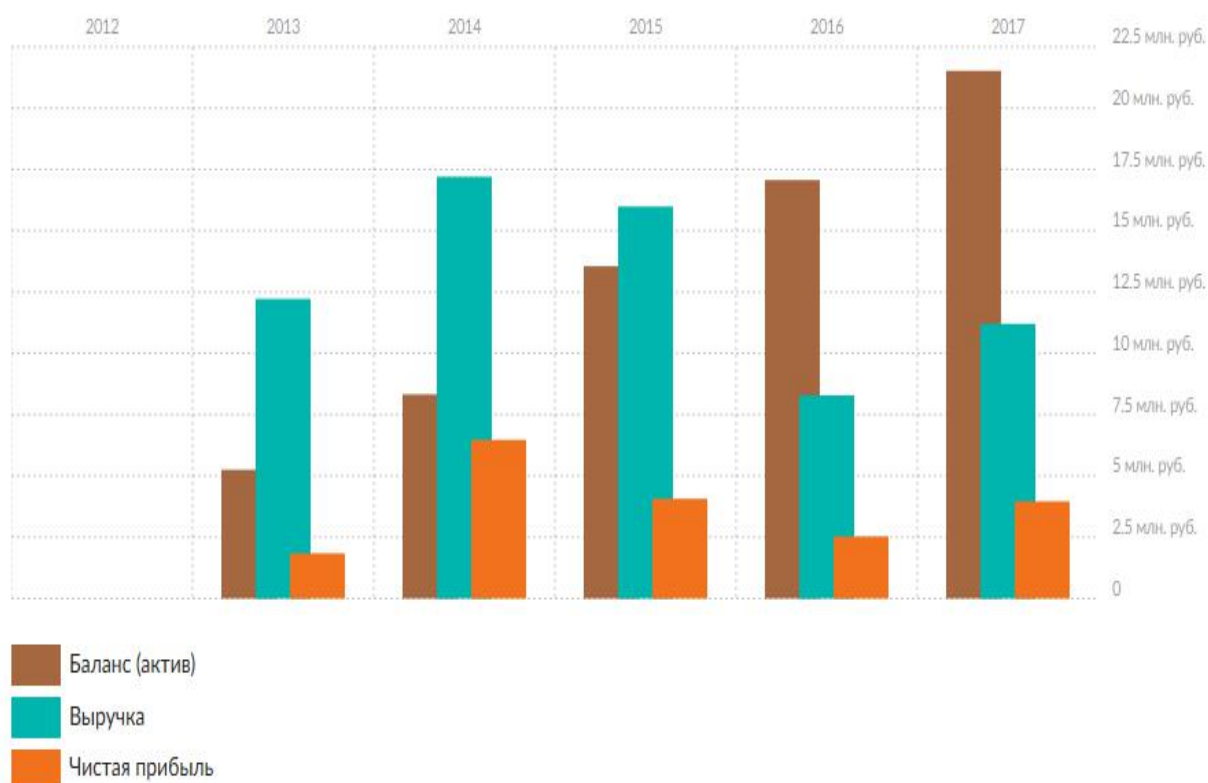


Рисунок 9- Финансовые показатели ООО «Шэнь-Линь» согласно данным Росстата за 2012–2018 годы.

ООО «Шэнь-Линь» за 2014 год получило чистую прибыль по РСБУ в 6,47 млн. руб., что в 3,52 раза выше показателя за аналогичный период прошлого года. Объем продаж повысился на 40,78% до 17,20 млн. руб. с 12,22 млн. руб. годом ранее. Об этом говорится в отчете компании. Прибыль от продаж составила 6,99 млн. руб.

ООО «Шэнь-Линь» за 2015 год получило чистую прибыль в 4,07 млн. руб., что на 37,13% меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Объем продаж сократился на 7,06% до 15,98 млн. руб. с 17,20 млн. руб. годом ранее. Себестоимость продукции понизилась на 27,34% до 2,71 млн. руб. с 3,73 млн. руб. годом ранее. Компания «Шэнь-Линь» за 2015 год получила прибыль до налогообложения в 4,07 млн. руб., что на 37,13% меньше показателя за аналогичный период прошлого года.

ООО «Шэнь-Линь» за 2016 год получило чистую прибыль в 2,49 млн.

руб., что на 38,84% меньше показателя за аналогичный период прошлого года. Это следует из отчета компании. Компания «Шэнь-Линь» по итогам за 2016 год сократила объем продаж на 48,18% до 8,28 млн. руб. с 15,98 млн. руб. за аналогичный период прошлого года. Компания «Шэнь-Линь» завершила 2016 год с валовой прибылью в 6,93 млн. руб., что на 47,8% меньше показателя прибыли годом ранее - 13,28 млн. руб. Компания «Шэнь-Линь» за 2016 год получила прибыль до налогообложения в 2,53 млн. руб., что на 37,81% меньше показателя за аналогичный период прошлого года.

ООО «Шэнь-Линь» завершило 2017 год с чистой прибылью по РСБУ в 3,94 млн. руб. по сравнению с убытком 2,35 млн. руб. годом ранее. Объем продаж компании повысился в 2,68 раза до 11,20 млн. руб. Себестоимость продукции повысилась в 3,13 раза до 6,69 млн. руб. Компания «Шэнь-Линь» завершила 2017 год с прибылью до налогообложения в 3,96 млн. руб. по сравнению с убытком 2,35 млн. руб. годом ранее.

Наглядно динамику основных экономических показателей деятельности ООО «Шэнь-Линь» можно увидеть на рисунке 10.

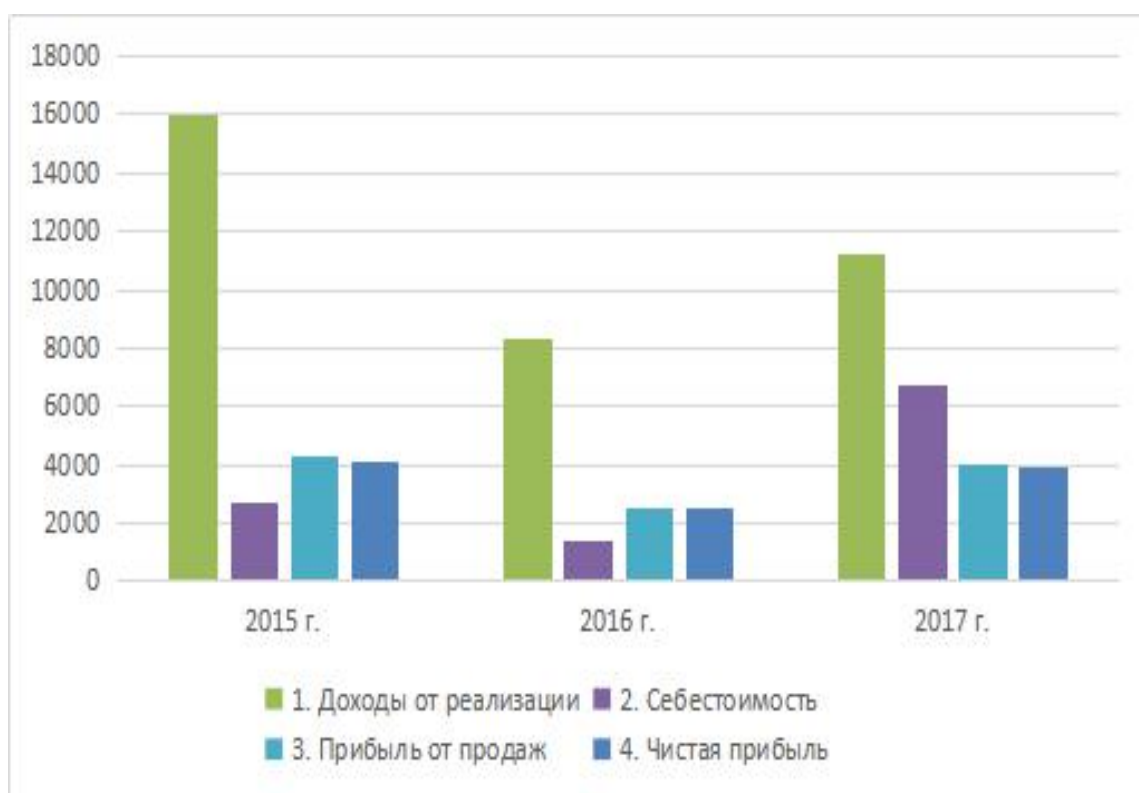


Рисунок 10 -Экономические показатели деятельности предприятия  
ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг.

Таким образом, в ходе проведенного анализа за 2015-2017 гг. мы установили, что ООО «Шэнь-Линь» ухудшило свое финансово-экономическое положение, о чем свидетельствует сокращение такого показателя как прибыль. Но при этом рентабельность продаж увеличилось, это говорит о более эффективном использовании средств труда в организации и о более эффективном использовании имущества в прогнозном периоде.

Для улучшения экономических показателей ООО «Шэнь-Линь» необходимо увеличить объемы реализованной продукции, сократить себестоимость и управленческие расходы.

### **Горизонтальная финансовая отчетность предприятия ООО «Шэнь-Линь»**

Используя данные таблицы 4 и 5, рассмотрим динамику основных статей бухгалтерского баланса ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017гг.

Таблица 6 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Наименование	Абсолютные показатели			Отклонение, (-,+)		Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016-2015	2017-2016	2016 г.	2017 г.
<b>АКТИВ</b>							
1. Внеоборотные активы	2547	2193	1840	-354	-353	86,10	83,90
2. Оборотные активы, всего, в том числе:	11003	14868	19679	3865	4811	135,13	132,36
Запасы	8381	7529	58	-852	-7471	89,83	0,77
Дебиторская задолженность	2619	7315	19577	4696	12262	279,30	267,63
Денежные средства и денежные эквиваленты	3	24	44	21	20	800	183,33
Прочие оборотные актив.	0	0	0	0	0		
Итого активы	13550	17061	21519	3511	4458	125,91	126,13

Продолжение таблица 6 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

ПАССИВ							
1. Собственный капитал	12005	14484	21356	2479	6872	120,65	147,44
2. Заемный капитал, в т.ч.	1545	2577	163	1032	-2414	166,8	6,33
Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	-	-
Краткосрочные обязательства	1250	0	60	-1250	60	0	-
Кредиторская задолженность	295	2577	103	2282	-2474	873,55 9322	3,9968 95615
Итого пассивы	13550	17061	21519	3511	4458	125,91 14391	126,12 97697

В период с 2015 – 2017 г. имущество предприятия увеличилось на 58,81 %, что составило прирост в 7969 тыс. руб. в абсолютном выражении. Прирост произошел одинаково в периоды с 2015 по 2016 гг., с 2016 по 2017 гг. И темпы роста составили 125,91% и 126,13% соответственно.

В динамике увеличение стоимости имущества ООО «Шэнь-Линь» за исследуемый период произошли по следующим статьям средств предприятия:

– оборотные активы предприятия за исследуемый период увеличились на 8676 тыс. руб., прирост составил 78,85 %.

Увеличение стоимости оборотных средств ООО «Шэнь-Линь» в 2017 г. в сравнение с 2015 г. произошло за счет дебиторской задолженности на 19577тыс. руб., прирост составил 647,49 %.

Собственный капитал предприятия к 2017 г. сократился на 9351 тыс. руб., что составило 77,89 %, это сокращение произошло за счет увеличения убытка в нераспределенной прибыли, что привело к ее сокращению.

Краткосрочные обязательства предприятия сократились на 95,2 %, что составило 1190 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства на предприятии не имеются.

Графически динамику разделов бухгалтерского баланса предприятия можно представить на рисунке 11.

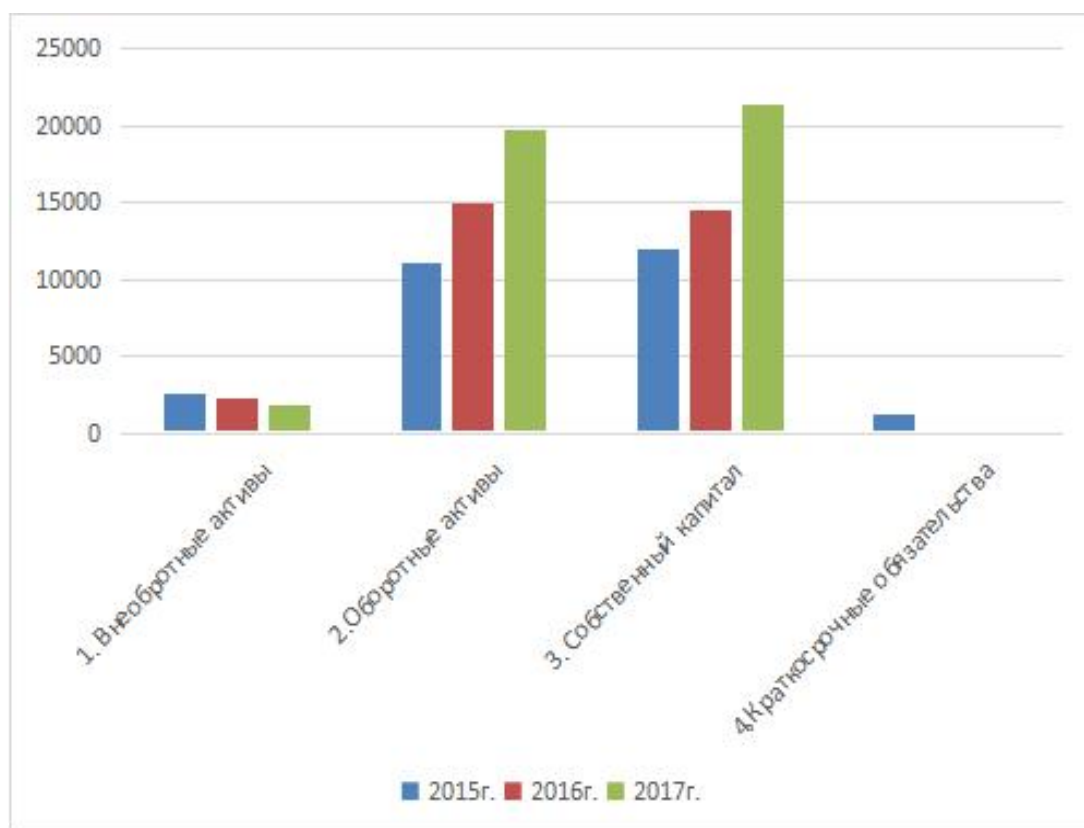


Рисунок 11 – Динамика основных разделов бухгалтерского баланса ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Динамика финансовых показателей ООО «Шэнь-Линь» представлена в таблице 7. Для выявления динамики финансовых показателей использовали горизонтальный метод чтения бухгалтерской отчетности.

Таблица 7 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2016-2015	2017-2016	2016/2015	2017/2016
Выручка от продаж	15983	8282	11200	-7701	2918	51,82	135,23
Себестоимость продаж	2708	1353	6686	-1355	5333	49,96	494,16
Валовая прибыль (убыток)	13275	6929	4514	-6346	-2415	52,19	65,15
Коммерческие расходы	8936	4373	534	-4563	-3839	48,94	12,21
Управленческие расходы	0	0	0	0	0		



Продолжение таблица 7 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Прибыль (убыток) от продаж	4339	2556	3980	-1783	1424	58,91	155,71
Проценты к уплате	0	0	0	0	0		
Прочие доходы	0	0	0	0	0		
Прочие расходы	271	26	18	-245	-8	9,594095941	69,23
Прибыль (убыток) до налогообложения	4068	2530	3962	-1538	1432	62,1927237	156,60
Прочее	0	42	25	42	-17		59,52
Чистая прибыль (убыток)	4068	2488	3937	-1580	1449	61,16027532	158,24

По данным таблицы можно сделать следующий вывод: выручка от реализации продукции за исследуемый период сократилась на 4783 тыс. руб., сокращение произошло в 2016 г. на 7701 тыс. руб., что составило 48,18 %, а к 2017 возросла на – на 2918 тыс. руб., что составило 35,23 % прироста. При этом себестоимость реализации в 2016 г. сократилась на 50 %, что составило 1355 тыс. руб. в абсолютном выражение, к 2017 г. значение данного показателя возросло относительно уровня 2016 г. на 394,16%, что оставило 5333 тыс. руб.

В результате данных изменений валовая прибыль предприятия ежегодно сокращается: к 2016 г. на 6346 тыс. руб., а в 2017 г. на 2415 тыс. руб.

Таким образом, прибыль от продаж предприятия в 2016 г. имела отрицательное значение -1783 тыс. руб. 2017г. увеличилась на 1424 тыс. руб. А В целом за исследуемый период прибыль от продаж предприятия сократилась на 359 тыс. руб.

Прочие расходы предприятия в 2016 г. предприятия оставались без изменений, а к 2017 г. сократились на 137 тыс. руб., что составило 40,77 % от

уровня 2016 г.

Чистая прибыль предприятия в 2015 г. равнялась 4068 тыс. руб., к 2016 г. значение данного показателя сократилось и достигло отрицательного значения -1580 тыс. руб., в 2017 г. за счет роста прочих доходов предприятия чистый убыток предприятия сократился и составил 3997 тыс. руб.

Наглядно динамика финансовых результатов ООО «Шэнь-Линь» представлена на рисунке 12.

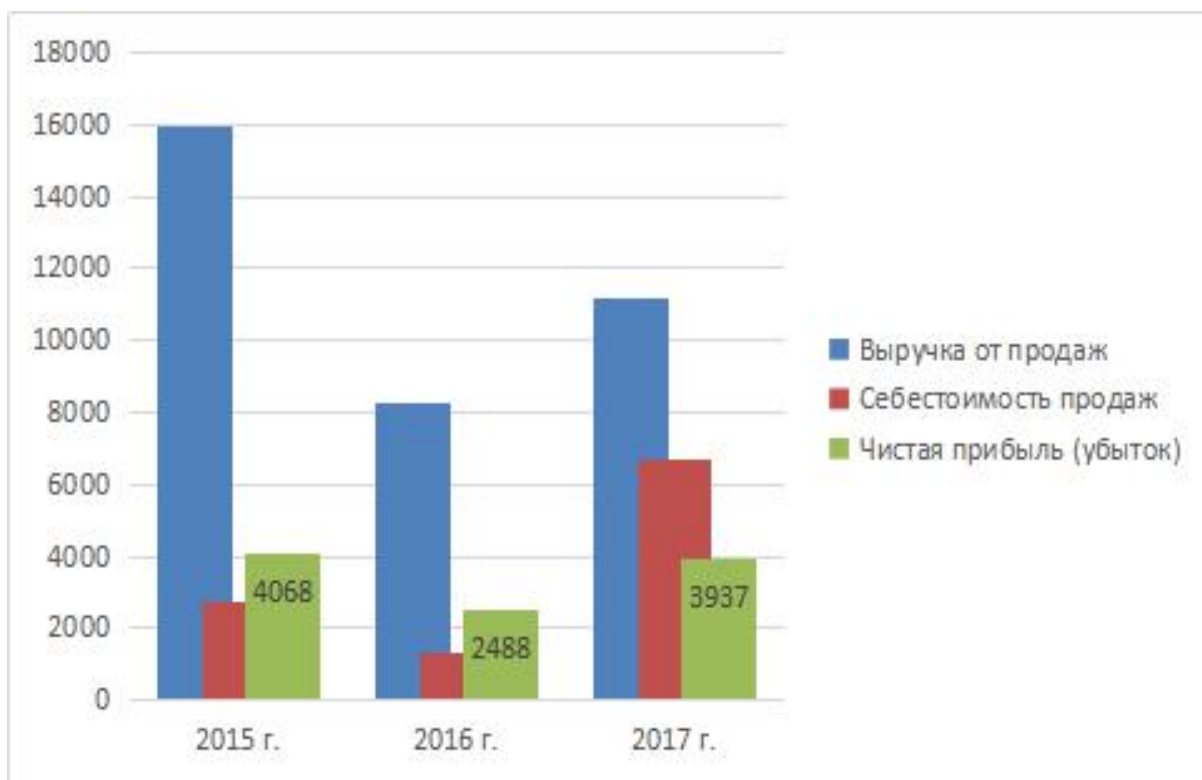


Рисунок 12 – Динамика финансовых результатов ООО «Шэнь-Линь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

По финансовому анализу ООО «Шэнь-Линь» за можно сделать вывод, что 2017 гг. ООО «Шэнь-Линь» ухудшило свое финансово-экономическое положение по сравнению с 2015 г., но улучшило по отношению к 2016 г.

## **2.2 Способы эффективного управления логистикой на примере предприятия КНР**

В последнее время торговые отношения России и КНР развиваются активно, грузы в обе страны доставляются в больших объемах. Товарооборот России и Китая увеличивается с каждым годом. В развитии торговых связей с Китаем логистика является очень важным моментом. На сегодняшний день очень много логистических компаний, которые предоставляют услугу доставки товаров. Поэтому привезти товар или отправить не составляет проблем.

Долгое время доставка в Китай была не выгодна экономически для европейской части России из-за большого расстояния, доставка была слишком дорогая, но логистические компании изменили ситуацию.

Основными клиентами ООО «Шэнь-Линь» являются компании КНР. Поэтому на данной работе рассмотрен опыт управления логистикой именно китайских организаций, чтобы понимать их систему логистики и какие меры предпринимать чтобы улучшить сотрудничество.

На современной мировой арене КНР является одним из основных мировых центров экономического развития. По данным Китайской федерации статистики, логистические операции в Китае в 2017 году в целом улучшились. Согласно оперативным данным, качество и эффективность развития логистики неуклонно росли, а отношение общих затрат на социальную логистику к ВВП продолжало снижаться. Общий рост логистики неуклонно растет, а структура спроса оптимизирована. Условия работы логистики еще больше улучшились, структурные реформы со стороны предложения дали результаты, и отрасль перешла к качественной стадии развития.

Во-первых, улучшилось качество логистических операций, и снижение затрат дало результаты.

Снижение затрат в сфере логистики привело к практическим результатам.

По мере углубления структурной реформы в сфере снабжения, с целью дальнейшего содействия снижению затрат и эффективности логистики, Государственный совет Китая выпустил документ, призванный стимулировать отрасль логистики к сокращению затрат и повышению эффективности в течение двух лет подряд, и «снижение затрат» в области логистики привело к результатам. В 2017 году отношение общих расходов на логистику к ВВП составило 14,6%, снизившись на 0,3 процентных пункта по сравнению с предыдущим годом. Таким образом, общие затраты на социальную логистику на 10 000 юаней ВВП составляют 1460 юаней, что на 2,0% меньше, чем в предыдущем году, а отношение общих расходов на логистику к ВВП вступило в период непрерывного снижения. На рисунке 13 [30] указано соотношение общих затрат на логистику к ВВП.

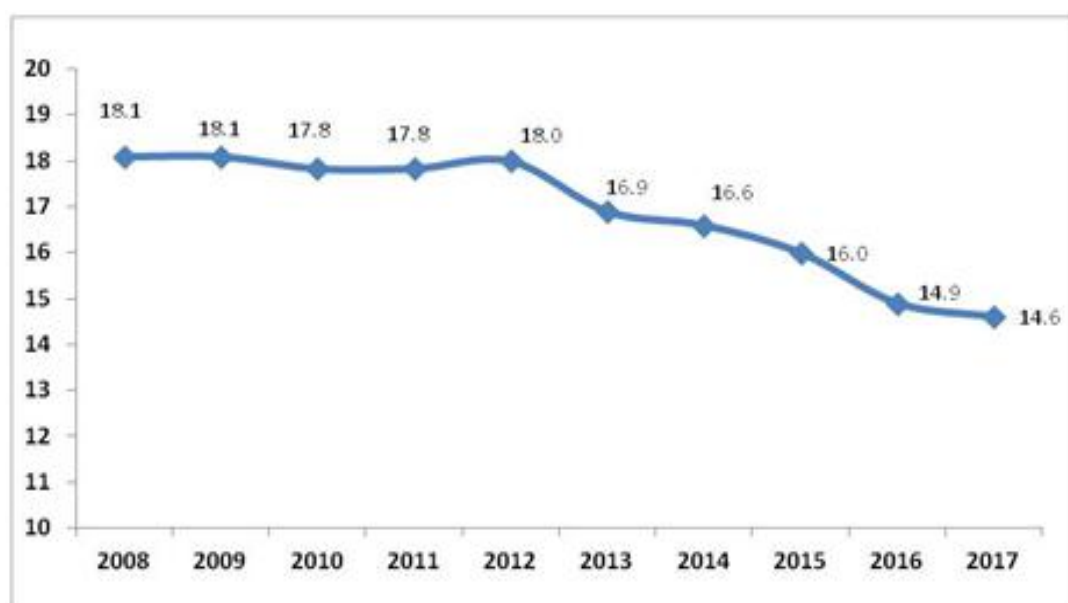


Рисунок 13 - Соотношение общих затрат на логистику к ВВП в 2008-2017 гг.

С точки зрения структуры, логистика позволила снизить затраты и повысить эффективность, а поток товаров достиг первоначальных результатов, и синергия всех аспектов логистики постоянно улучшалась. Среди общих расходов на логистику транспортные расходы составили 6,6

трлн юаней, что составило 54,7%, увеличившись на 0,9 процентных пункта по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, расходы на хранение составили 3,9 трлн юаней, составив 32,4%, снизившись на 0,8 процентных пункта, расходы на управление составили 1,6 трлн юаней, составив 12,9%. , что на 0,1 процентных пункта. С точки зрения изменений, доля транспортных связей в общей стоимости логистики продолжала увеличиваться, а депозитарные связи продолжали снижаться, указывая на то, что текущая скорость логистической циркуляции увеличилась, а запасы, время и затраты капитала сократились. На рисунке 14 [30] указан состав общих расходов на логистику в 2008-2017 гг. Красным обозначены транспортные расходы, зеленым- расходы на хранение, фиолетовым- расходы на управление.

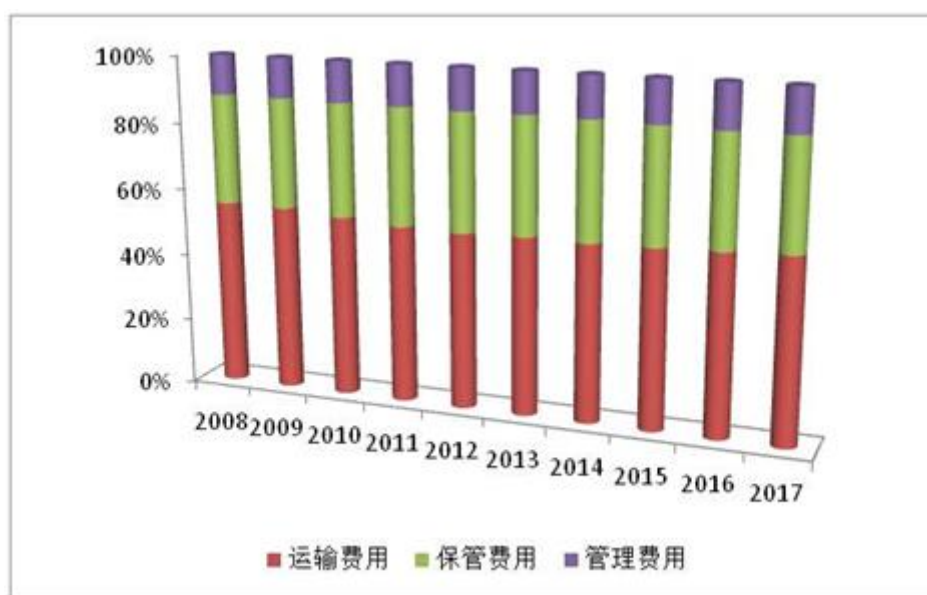


Рисунок 14 - Состав общих расходов на логистику в 2008-2017 гг.

Эффективность транспортной логистики неуклонно растет. Во-первых, координация транспортной логистики увеличилась. В 2017 году были достигнуты успехи во взаимосвязи различных видов транспорта: отношение транспортных расходов к ВВП составило 7,99%, что на 0,02 процентного пункта меньше, чем в предыдущем году. На рисунке 15 [30] указан состав расходов на разные виды транспорта в 2016-2017 гг. Красным обозначены

автомобильный транспорт, зеленым- морской транспорт, синим- железнодорожный транспорт, голубой- трубопроводный транспорт, фиолетовый- авиатранспорт, желтый- расходы на погрузочно-разгрузочные работы и другие. Среди них железнодорожные перевозки продолжали работать на высоком уровне, темпы роста объема грузовых авиаперевозок и почты увеличились, водный транспорт и портовые грузопотоки и контейнерные перевозки сохранили устойчивый рост, мультимодальные перевозки, строповочные перевозки и прямые перевозки по рекам и морям увеличились, а объем комбинированных контейнерных перевозок железа и воды в крупных портах темпы роста превысили 10%, а расходы на погрузочно-разгрузочные работы снизились на 0,1 процентного пункта по сравнению с предыдущим годом.

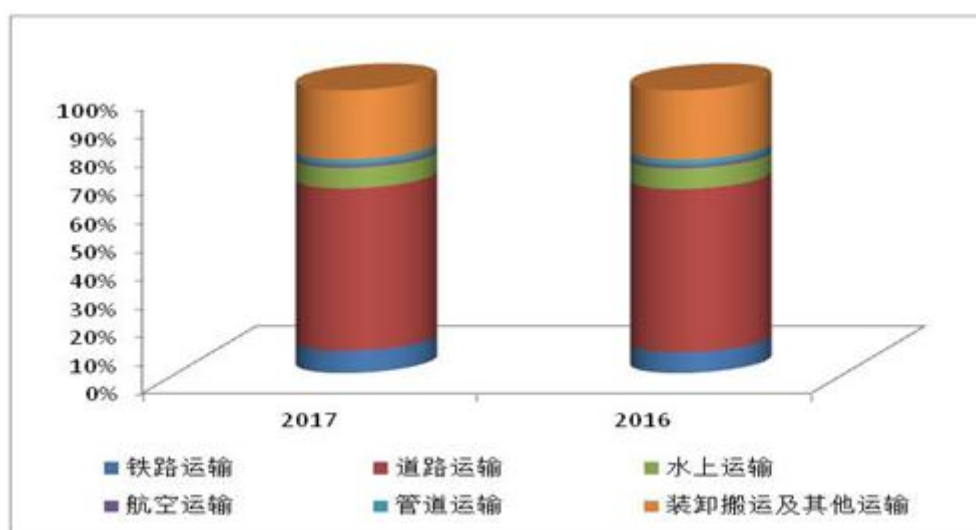


Рисунок 15 - Состав расходов на разные виды транспорта в 2016-2017 гг.

Спрос на логистику стабильный и хороший. В 2017 году общий объем логистики в КНР составил 252,8 трлн юаней, рассчитанный в сопоставимых ценах, увеличившись на 6,7% по сравнению с предыдущим годом, и темпы роста были на 0,6 процентных пункта выше, чем в предыдущем году.

По данным министерства экономического развития РФ с 2010 года Китай является первым торговым партнером России [12]. Поэтому на данной

работе использовался опыт КНР при внедрении логистических улучшений на предприятии.

В настоящее время, говоря о современном развивающемся предприятии, нельзя не затронуть вопрос о его логистической системе, которая непосредственным образом влияет на весь характер функционирования данной организации. Логистика в широком смысле охватывает все процессы, которые служат для перемещения ресурсов предприятия во времени и пространстве, иначе говоря, логистика – это планирование, управление и контроль складирования и транспортировки материальных потоков внутри и вне предприятия.

ООО «Шэнь-Линь» молодая логистическая организация, которая находится в начале пути. У большинства крупных компаний уже есть потенциал снижения издержек, связанных с производством или сбытом. Многие из таких компаний имеют уже огромные склады и разные виды транспорта. ООО «Шэнь-Линь» есть все шансы для стремительного развития логистического рынка.

На предприятии при улучшении логистической системы определили две основные цели:

- 1) Повышение уровня обслуживания
- 2) Сокращение логистических затрат

Естественно, при достижении этих целей можно повысить прибыльность бизнеса и укрепить положение предприятия на рынке.

Для того чтобы логистика достигла какого-либо успеха, необходимо эффективное управление. Достижение этого требует множества факторов, включая автоматизацию и идеальную координацию. Это чрезвычайно важно и для растущего бизнеса, так как им нужны отлично выполненные логистические процессы, которые будут направлены на повышение производительности.

Далее обсудим различные способы более эффективного управления логистикой на предприятии КНР.

## ***1. Правильное планирование***

Любая задача, которая должна быть успешно выполнена, всегда требует правильного планирования в качестве первого шага. Этап планирования состоит из многих факторов, и они включают в себя закупку товаров, складских помещений и доставку продуктов в точное место.

Другими факторами, которые необходимо учитывать, являются затраты, время и транспорт. Помимо максимизации прибыли, основной целью планирования является также оказание помощи в выполнении максимальной работы в кратчайшие сроки. Поэтому оператору цепочки поставок необходимо убедиться, что для всей операции имеется блок-схема, которая позволяет выполнить эти цели.

Однако иногда могут возникать непредвиденные обстоятельства, несмотря на наличие надлежащего плана. Опытный менеджер должен быть в состоянии справиться с любым из этих обстоятельств, и они могут варьироваться от недоступности транспортировки до внутренних проблем в организации. Эти проблемы требуют плана действий на случай непредвиденных обстоятельств, что еще более подчеркивает тот факт, что процесс планирования логистики нуждается в плане действий в чрезвычайных ситуациях.

## ***2. Управление складом***

Эффективное управление логистикой также является неполным без надлежащего управления складом. Выбор складских операций зависит от типов товаров, с которыми ведется работа. Например, расходные материалы, такие как молочные продукты, нуждаются в холодильных установках. Зерна нуждаются во влажной среде. Разные продукты имеют разные характеристики. Эта информация помогает логистической фирме разработать складские запасы, которые обеспечат минимальную потерю товара. Кроме того, максимизировать вместимость склада. Установка вертикальных столбцов при хранении часто является хорошей идеей, наряду с внедрением программного обеспечения для упорядочения продуктов, чтобы их было



легче найти при размещении заказа. Работники склада также должны быть обучены и проинформированы о том, как работают складские операции.

### ***3. Внедрение автоматизации***

Технологии в современном мире играют очень важную роль в повышении эффективности организации. Роль автоматизации в оптимизации бизнес-процессов признана, и поэтому она имеет ценное программное обеспечение, созданное для внедрения в процесс логистики. Например, программное обеспечение бизнес-процесса может быть интегрировано, что обеспечивает своевременное обновление информации о движении товаров. Оператор и клиент получают подробную информацию о товарах, отправленных от поставщика, закупках этих товаров на складе и их доставке. Отслеживание всегда помогает улучшить общее управление процессами. С учетными данными и сведениями о сотрудниках также можно управлять и получать доступ с помощью специального программного обеспечения, используемого для этих задач, что делает для логистических фирм более важным применение технологий для повышения производительности.

### ***4. Расчеты и анализ***

Оптимизация логистической сети требует измерения, анализа и обратной связи, поскольку крайне важно измерить результаты любой новой реализованной стратегии. Измерение помогает отслеживать успех или провал стратегии. Логистическая фирма нуждается в измерительных инструментах и интегрированном программном обеспечении для определения и классификации информации в соответствии с требованиями. Они будут анализировать результаты, связанные с различными операциями, включая измерение времени цикла, стоимости и обслуживания. Результаты, которые эти измерения обеспечат, помогут в анализе. Идеи и предложения сотрудников также должны быть записаны, так как это обеспечит генерацию идей и позволит также выявить любые трещины в системе.

### ***5. Соотношение ценностей***

Как уже упоминалось, вклад со стороны сотрудников имеет важное

значение. Команда, которую организация сохраняет, важна для роста. Поэтому надо инвестировать в надлежащее обучение сотрудников и проводить регулярные обучающие семинары, которые будут держать их в курсе последних тенденций в логистике. Это поможет повысить эффективность и сохранить удовлетворенность клиентов.

Менеджеры по логистике также должны обладать безупречными навыками межличностного общения, так как во времена сложных ситуаций понадобится человек, который быстро решит эти проблемы.

В своей борьбе за обеспечение оптимальных результатов, вот главные задачи, стоящие сегодня перед менеджерами по логистике:

### ***1. Сокращение транспортных расходов***

Рост цен на топливо увеличил заработную плату, а инфляция с каждым годом растет, таким образом, ежедневно увеличивает транспортные расходы. Сокращение нескольких узлов здесь и там не всегда помогает в достижении целей сокращения затрат на транспортировку. Принятие стратегического подхода к устранению или сокращению узких мест может сыграть решающую роль в реконструкции сетей и, как следствие, сократить транспортные расходы. Для правильной реализации этих стратегий менеджерам по логистике необходима достоверная информация о существующих и будущих заказах. Использование программного обеспечения может помочь в упрощении этих задач. Для малого бизнеса полагаться на экономически эффективное стороннее транспортное агентство, которое обслуживает воздушные, морские, железнодорожные и автомобильные перевозки, иногда является лучшим выбором для получения качественных услуг экономически эффективным способом. С одной стороны, он исключает дополнительные расходы на содержание парка транспортных средств, выплату заработной платы транспортному персоналу, а также сборы за фрахт и другие налоги. Вы просто платите единовременную оплату сторонним экспертам, а они позаботятся обо всем остальном.

## ***2. Обработка огромного количества информации***

Менеджерам по логистике приходится иметь дело с большим количеством цифр и данных на ежедневной основе, помимо координации плавного выполнения операций. В сферу их работы входит обеспечение безопасности парка и персонала, загрузка парка, перекрестная проверка карт маршрутов, санкционирование счетов за топливо и т. Д. Когда это делается вручную, это может быть трудоемкой и утомительной задачей, которая может отвлечь ваше внимание от деталей. Инвестирование в автоматизированное решение или приложение для ввода данных, счетов за топливо, погрузочных и разгрузочных регистров может значительно улучшить рационализацию операций, предоставляя менеджерам по логистике возможность сэкономить время на рассмотрении более мелких нюансов операций.

## ***3. Предлагать сегментированные, индивидуальные услуги***

Благодаря глобализации управление логистикой превращается в многоуровневую работу, где менеджеры должны следить за несколькими цепочками поставок одновременно. Организации нужно не просто доставить товар вовремя, но и предложить индивидуальные услуги различным поставщикам и клиентам с точки зрения пакетов и цен. С ростом ожиданий клиентов некоторые судоходные компании с самым высоким рейтингом стремятся постоянно обеспечивать максимальное удовлетворение потребителей.

## ***4. Управление логистикой***

Ключевое слово для успеха в этом сценарии - гибкость. Логистические операторы должны предлагать персонализированный опыт для нескольких сегментов клиентов. Использование программного обеспечения для управления логистикой, которое может автоматизировать процесс проектирования различных услуг для разных клиентов, может не только сэкономить время и усилия на уровне управления, но и повысить точность составления и соответствия данных.

## ***5. Управление персоналом***

Трудовые ресурсы - самая сложная из управленческих обязанностей. Организации должны придерживаться гуманного подхода к сотрудникам, учитывая при этом интересы организации. Это может быть сложным уравнением в любой управленческой структуре, но особенно в случае управления логистикой, поскольку водители и персонал часто размещаются в разных географических точках для поддержания быстрой скорости цепочки поставок. Децентрализация обязанностей путем назначения менеджеров по логистике в ключевых местах с помощью соответствующих решений для управления рабочим порядком может помочь в более эффективном управлении. Например, программное обеспечение для заказа работ, такое как ReachOut, помогает менеджерам по логистике управлять использованием команды, расписанием команд, показывать подтверждение работы, генерировать предложения и счета и делать многое другое. Менеджеры могут легко держать всех на одной странице и немедленно уведомлять сотрудников об изменениях или предоставлять им необходимую информацию в реальном времени.

## ***6. Соблюдение правил и закона***

Правила транспортировки, правила и нормы безопасности могут варьироваться от города к городу, от штата к штату и, разумеется, от страны к стране. Если организация является бизнесом, обслуживающим большую клиентуру, то, если не следовать изменяющимся правилам и положениям, а также не ознакомив с ними свой персонал, может возникнуть серьезная проблема. Сотрудничество с эффективным программным обеспечением для аудита может помочь устранить эти проблемы и улучшить соблюдение нормативных требований, результаты аудита и привести к качественным исследованиям, тем самым избавив предприятия от проблем, связанных с не соблюдением сновых правил и закона.

Быть в курсе всех изменений и принимать меры для отражения этих проблем - признак разумного управления логистикой. Сосредоточив

внимание на трех основных факторах - данных, процессах и технологиях, можно решить самые сложные задачи логистики. Типичная логистическая система состоит из пяти блоков - закупки, производства, транспорта, склада, распределения, - и каждый из них может иметь свои проблемы. Их решение, построение прозрачной логистической цепочки помогает сформировать взаимоотношения как с внешними контрагентами и поставщиками логистических услуг, так и внутри предприятия.

Процесс улучшения логистической системы сводится к последовательности нескольких шагов.

***Первый из них*** - своего рода логистический аудит, который предполагает изучение нормативных документов и полученных от персонала предприятия сведений, проведения анализа операционных процессов и выявления недостатков и проблем в технологической цепочке. Тут очень важно опросить различные категории сотрудников: руководителей высшего и среднего уровней управления, бригадиров, рабочих.

***На втором шаге*** необходимо разработать карту и дерево процессов верхнего уровня, а также показатели оценки логистики. Их нужно согласовать и утвердить для четкого и ясного представления - что и где именно будет улучшаться, каким образом это будет измерено. Каждый процесс должен быть описан, назван, иметь регламент или рабочую инструкцию, ответственного исполнителя и владельца.

Положительного результата можно достичь за счет применения следующих рекомендаций по улучшению логистической системы:

1. Проведение анализа системы логистики предприятия;
2. Описание логистических процессов;
3. Разработка регламентов (рабочих инструкций, положений, памяток);
4. Определение показателей оценки логистической деятельности (временных, объемных, качества, производительности);
5. Установление норм и нормативов по показателям;
6. Построение системы сбалансированных показателей;

7. Разработка предложений по мотивации логистического персонала;
8. Внедрение усовершенствований;
9. Оценка результатов.

Внедрение указанных улучшений в повседневную практику позволит устранить ненужные и дублируемые функции, перепроектировать работы в соответствии с новыми регламентами, составить должностные и рабочие инструкции, адекватные реально выполняемой работе, разработать формы для оценки логистического персонала и новые мотивационные схемы. Результаты предыдущих шагов по улучшению логистической системы служат, в свою очередь, основой для подготовки технического задания на разработку корпоративной информационной системы.

Улучшение логистической системы приведет к среднестатистическому улучшению показателей, характеризующих достижение поставленных целей, а именно:

- сокращение транспортных расходов на 10—20%;
- уменьшение расходов на погрузо-разгрузочные операции, хранение материальных ресурсов и готовой продукции на 15—30%;
- снижение общих логистических издержек на 18-35%;
- ускорение оборота материальных ресурсов на 20-40%;
- снижение запасов материальных ресурсов и готовой продукции на 50 - 100%.

Правильно выстроенная логистическая система обеспечивает успешное планирование производства и сбыт продукции, определяет совокупные снабженческие затраты, обуславливает экономию сырьевой базы, верное координирование объемов продаж и выпуска, надежную и логически правильно выстроенную взаимосвязь между деятельностью подразделений организации, обеспечивает увеличение имиджа предприятия и, как следствие, увеличение прибыли.

## **2.3 Особенности конфликтов в сфере логистических услуг**

Есть много видов определения об управлении логистикой, например, согласно Кристоферу: «Логистика была процессом стратегического управления закупками, перемещение и хранение материалов, запасных частей и готового инвентаря (и соответствующих информационных потоков) через компанию и его маркетинговые каналы таким образом, что настоящее и будущее рентабельность максимальна» [15]. Дуглас заявляет: «Логистика - это та часть процесса цепочки поставок, которая планирует, внедряет и контролирует эффективный поток и хранение товаров, услуг и связанной с ними информации от пункта происхождения до пункта потребления для удовлетворения требований клиента» [6]. Деланэй предлагает гораздо более простое определение логистики. В своем заявлении «логистика - это управление запасами в движении и в состоянии покоя, и цель менеджера по логистике, чтобы достичь самого низкого уровня инвестиций в инвентаре в соответствии с обеспечением обслуживания клиентов и поддержания эффективного производства» [27].

Конфликты - это напряженность между двумя или несколькими социальными субъектами (отдельных лиц, групп или организаций), возникающих из-за несовместимости фактических или желаемых ответов. Однако, Аббаси и Нильссон делят проблемы логистики на пять основных областей: стоимость, изменение культур и мировоззрений, трудности контроля и управления неопределенностями и компромиссами, а также сложность проблем [18].

Исходя из воздействия, содержания и объема, конфликты в логистике можно классифицировать по разному. Далее, рассмотрим в каких случаях могут появляться факторы организационных конфликтов в ООО «Шэнь-Линь».

**1. Конфликт между отделами маркетинга и финансов.** Отдел маркетинга всегда заинтересован в максимизации распределения ресурсов

для улучшения обслуживания клиентов и уменьшения вероятности недостачи. Финансовый отдел стремится минимизировать резервы, поскольку они замораживают важные финансовые ресурсы, которые можно использовать для других целей. Логистические службы решают конфликты путем проектирования систем управления запасами, расчета их параметров, в том числе оптимальных размеров запасов. Результат разрешения конфликта: оптимизировать уровни запасов, минимизировать общую стоимость и предоставлять покупателям максимальную доступность запасов.

**2. Конфликты между отделом закупок и складом.** Отдел закупок заинтересован в приобретении крупнейшей партии продукции по оптовым скидкам. Хотя склад заинтересован в максимальной загрузке производственных мощностей, количество по-прежнему ограничено и пытается избежать дополнительных затрат из-за срочной корректировки поступающего товара (сверхурочные, дополнительный персонал, операции с дополнительным оборудованием, необходимо изменить местоположение хранимых товаров) и связанные с этим расходы. Из-за значительных различий в силе входящего и исходящего потоков склад вынужден нести значительные расходы, связанные с содержанием запасов.

**3. Конфликт между отделом закупки и складом.** Параметром конфликта является периодичность закупок. Во всех организациях отдел закупок стремятся делать редкие закупки, но с большими объемами. Потому что, при покупке больших объемов поставщики предлагают дополнительные скидки. А склад заинтересован в ритмичном поступлении продукции чтобы равномерно распределить своих мощностей. В таких случаях причиной конфликта является отсутствие системы управления запасами, а также менеджера, осуществляющего управление запасами в компании. Чтобы уменьшить конфликт между отделом закупки и складом надо минимизировать общие логистические издержки, связанные с выдачей заказа и хранением товаров. Отделу закупок потребуется рассчитать оптимальный



размер закупок заказываемой продукции за период с учетом общей площади склада, и загруженностью рабочих там.

**4. Конфликт между отделом закупки и складом, отделом закупки и транспортным отделом.** Параметром конфликта среди этих отделов является - тара и товароноситель. Отдел закупки, как говорилось выше, пытаясь получить скидки от поставщиков, не придает сильного значения параметрам тары и наличию товароносителя для формирования грузовых единиц. Тем временем, транспортный отдел стремится к максимально полной загрузке транспортных средств на данном промежутке времени. Они этим уменьшают частоты рейса, и соответственно, этим сокращаются затраты на перевозку.

Склад хочет использовать современное оборудование при загрузке и разгрузке транспортного средства, уменьшить время погрузочно-разгрузочных работ, уменьшить количество движений и перевалок. Таким образом, отсутствие гармонизации параметров тары и грузовместимости транспортных средств, которое и лежит в основе данного конфликта, приводит к существенному увеличению логистических издержек.

Чтобы разрешить такие конфликты надо механизировать разгрузочные работы, сократить простой транспортного средства, сократить число перевалок и число технологических операций, уменьшить время складской грузопереработки, оптимизировать загрузку транспортных средств, а следовательно, снизить логистические издержки [16].

**5. Конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом.** Параметром конфликта этих отделов является продолжительность цикла доставки. Транспортный отдел всегда стремится минимизировать транспортные расходы на доставку и выбрать максимально удобный и дешевый вариант перевозки. Тем временем отдел маркетинга всегда хочет чтобы доставка от поставщиков на склад, или же от склада до клиента была максимально быстрой, этим они поддерживают высокий уровень обслуживания. Чтобы минимизировать конфликты этих отделов надо

сформировать точную продолжительность доставки в разные регионы, составить требования с точным расчетом времени и оптимальным маршрутам и стараться выполнять доставки по этим требованиям, минимизировать издержки на транспортировку при необходимой надежности доставки.

Любые организационные конфликты требуют управления ими и своевременного решения, поиск путей выхода из конфликта. Рассмотрим какие инновационные технологии используются в сфере логистики для профилактики конфликтов.

**1. Инвентаризация, отслеживание и управление.** Инвентаризация является краеугольным камнем многих предприятий, одна из важнейших компетенций в сфере транспорта и логистики - способность успешно понимать и контролировать товарные запасы бизнеса. Если у компании нет детальной, в реальном времени информации о доступных запасах в определенном месте, это может повлиять на продажи и на удовлетворенность клиентов. Кроме того, в логистике часто требуется отслеживать и управлять запасами с нескольких складов или мест, что является сложной задачей, особенно если бизнес-системы не централизованные.

Для решения этих проблем транспорт и логистика переходят от локальных программных решений к инвестициям в информационные технологии, которые предоставляют данные в реальном времени, доступные для всей организации, независимо от местоположения или времени, включая системы управления складом и системы управления транспортом. Компании также обращаются к предикативной аналитике, которая оптимизирует и делает расширенные прогнозы по цепочке поставок, считывая алгоритмы как на текущих, так и на исторических наборах данных.

**2. Сокращение транспортных расходов.** Транспортные расходы могут составлять значительную часть общего логистического бюджета компании. С ростом цен на топливо потребители платят пошлину за то, что им приходится

платить больше за доставку. Чтобы решить эту проблему, компании внедрили более эффективные стратегии, которые помогут определить транспортные проблемы и разработать соответствующие решения.

Индустрия логистики начала использовать автономное отслеживание и искусственный интеллект в своих транспортных средствах для отслеживания потенциальных данных в реальном времени с помощью маршрутов, а также возможных альтернативных маршрутов для сокращения транспортных расходов. С помощью автономного слежения компании могут использовать датчики для создания интеллектуального транспортного средства, которое может повысить эффективность использования топлива, оценить дорожные условия и наблюдать, как оператор реагирует на маршрутах. Многие компании начали внедрять технологию автономного отслеживания в свою повседневную логистику и начали собирать данные о транспортных средствах и автопарках, чтобы прокладывать маршруты для оптимизации эффективности.

В современном цифровом обществе, ориентированном на клиента, транспорт и логистика находятся под постоянным давлением, чтобы оставаться конкурентоспособными, обеспечивать качественное обслуживание клиентов и находить инновационные способы оптимизации своей деятельности.

**3. Управление персоналом.** Поскольку индустрия транспорта и логистики продолжает расти, необходимость в более быстрой, умной и организованной системе рабочей силы для регистрации всех входящих и исходящих продуктов стала крайне важной.

Индустрия логистики внедрила использование роботизированных и беспилотных технологий на складах, которые потенциально могут создать безграничную рабочую среду, не требующую дополнительных затрат. Роботизированная рабочая сила поможет быстрее сортировать входящие и исходящие пакеты, размещать отгрузки на соответствующие полки и

транспортные контейнеры, убедившись, что пакеты не имеют дефектов перед отправкой.

Когда речь идет об обмене единой информационной платформой между несколькими отделами, цепочка поставок опирается на возможность сегментированной и настраиваемой технологии. В логистике обмен данными по всей цепочке поставок обеспечивает более высокий уровень прозрачности, позволяя потребителям делать лучший выбор в отношении продуктов, которые они покупают, и создавая уровень доверия между брендом и потребителем.

## **Выводы по главе 2**

1. ООО «Шэнь-Линь» - компания которая специализируется в сфере логистических услуг и является грузоотправителем товаров в Китай. Организационная структура управления предприятия построена в соответствии с принципами линейной модели формирования подразделений и представляет собой иерархическую систему управления.

2. По финансовому анализу предприятия можно сделать вывод, что 2017 гг. ООО «Шэнь-Линь» ухудшило свое финансово-экономическое положение по сравнению с 2015 г., но улучшило по отношению к 2016 г. При этом рентабельность продаж увеличилась, это говорит о более эффективном использовании средств труда в организации и о более эффективном использовании имущества.

3. В данный момент логистика проникает во все сферы бизнеса, и избежать проблему конфликтов невозможно, но можно научиться управлять ими и даже получать выгоды для организации. В любой организации иногда случаются конфликты между сотрудниками или же между целыми отделами. Важно различать источники и причины организационных конфликтов. Организация должна быть единым целым и настраивать своих работников на совместное решение конфликтов, не делиться на отделы или подразделения,

научиться совместно работать, и при принятии решении думать о целой организации, а не о выгоде только одного отдела.

### **3 Внедрение способов разрешения конфликтов для улучшения логистических решений на предприятии**

#### **3.1 Модель медиации в разрешении трудовых конфликтов**

Особое место среди форм разрешения конфликтов занимает медиация — проведение переговоров с участием посредника. При решении крупных трудовых конфликтов, если руководство и сотрудники не решили вопрос самостоятельно, можно воспользоваться услугами медиаторов. Методы медиации опираются, главным образом, на введение переговоров в русло сотрудничества и ориентацию их на взаимовыгодный результат.

Медиация - это метод разрешения конфликтов, при котором нейтральная, третья сторона, объединяет конфликтующие стороны для обсуждения и разрешения конфликта. Медиация может быть альтернативой судебному процессу, процессу разрешения спора в гражданском суде, который зачастую могут быть дорогостоящими и длительными. На рисунке 16 указаны основные принципы медиации.

К основным принципам медиации можно отнести три принципа:

1) **Ответственность сторон и медиатора.** Медиатор отвечает за безопасность участников на встрече, а также соблюдения принципов и стандартов. Ответственность за результат медиации несут стороны конфликта, участвующие в медиации. Медиатор не может советовать сторонам: принять то или иное решение по существу конфликта.

2) **Заглаживание вреда обидчиком.** В ситуации, где есть обидчик и жертва, ответственность обидчика состоит в заглаживании вреда, причиненного жертве.

3) **Самостоятельность служб примирения.** Служба примирения самостоятельна в выборе форм деятельности и организации процесса медиации.



Рисунок 16- Основные принципы медиации

Существует четыре различных типа медиации, которые указаны на рисунке 17. Какой тип лучше всего подходит для данной ситуации, зависит от характера конфликта.

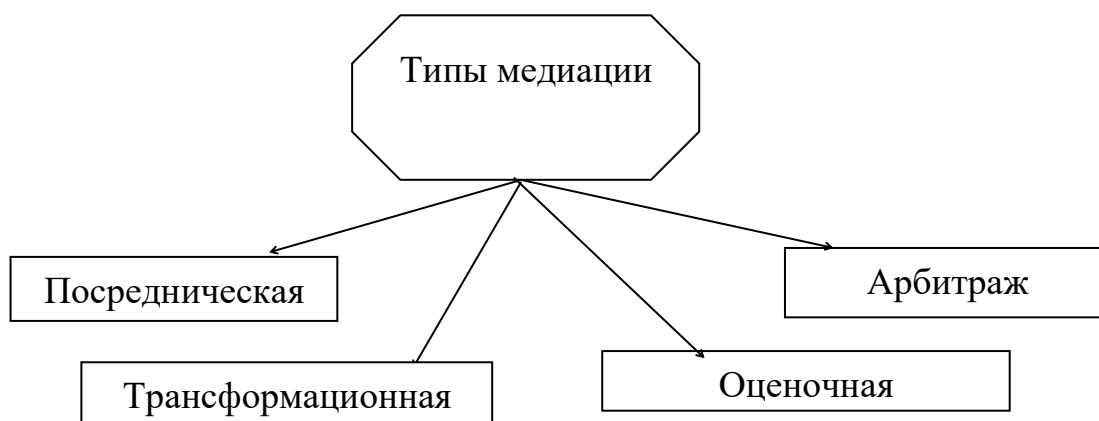


Рисунок 17- Типы медиации

**Посредническая медиация** является наиболее распространенной формой медиации. В этом методе медиатор (посредник) не предлагает предложений или мнений, а скорее направляет процесс к соглашению между сторонами. Таким образом, медиатор не имеет никаких вложений в результат; посредник просто там, чтобы создать безопасное пространство и атмосферу, в которой стороны могут:

- определить их потребности;
- разговаривать о проблемах;
- достигнуть соглашения, с которым им обоим удобно.

Роль посредника состоит в том, чтобы управлять и облегчать этот процесс.

**Трансформационная медиация** - это стиль медиации, направленный на изменение отношений между сторонами в споре, независимо от того, достигнуто соглашение или нет. Подобно посреднической медиации, посредник окончательно нейтрален; он не делится мнениями и не принимает решений. Идея трансформационной медиации заключается в том, что конфликт действительно является кризисом в общении, посредник помогает конфликтующим сторонам:

- посмотреть на их взаимодействие;
- учитывать их стиль общения;
- улучшить способ, с которым они связаны

Если такие вещи случаются, тогда процесс считается успешным, даже если он не заканчивается фактическим соглашением.

**Оценочная медиация** - это стиль медиации, при котором посреднику разрешается предлагать методы или способы для разрешения конфликта. Этот стиль немного отличается от посреднической и трансформационной медиации, поскольку мнение оценочного посредника может способствовать принятию решения. Однако медиатор может предложить эти способы только в том случае, если стороны согласны выслушать их. Для того, чтобы предложить решения, медиатор должен обладать определенными знаниями и



информационными ресурсами, которых нет у сторон.

Наконец, **медиация-арбитраж** - это стиль медиации, при котором медиатор имеет полномочия переключаться на роль арбитра, чтобы принимать решение, если стороны не могут прийти к соглашению. Поскольку этот стиль позволяет посреднику фактически выйти из нейтральной роли и принять решение для обеих сторон, если они не могут прийти к такому решению самостоятельно, медиация-арбитраж является самым жестким видом медиации.

Таким образом, медиация - это просто еще один способ разрешения конфликтов в организации, если сотрудники сами не придут к мирному соглашению. В нашем современном мире, у руководителей не бывают времени разрешения конфликта между сотрудниками, крупные конфликты с другими организациями решаются через суд, и это очень долго и затратно. Чтобы не решать вопросы через суд можно воспользоваться услугами медиаторов. Ведь хороший климат в организации очень важен для продуктивности работы в целом.

Как видим медиация – это способ решения конфликтов, который выбирают уважающие себя, успешные, зрелые люди. Сам медиативный процесс, помимо достижения главной цели (разрешения конфликта), способен обучать моделям успешной коммуникации и взаимодействия в стиле сотрудничества. Стороны конфликта, участвуя в процессе медиации, впервые в жизни получают возможность прикоснуться к опыту отношений, основанных на достоинстве и взаимоуважении. Это обеспечивает возможность повысить качество своей жизни.

### **3.2 Решение межфункциональных конфликтов в логистических системах с использованием инструментов теории игр**

Управление логистикой обычно включает в себя некоторые конфликты, которые могут возникнуть между сотрудниками предприятия или же

отделами. Во второй главе описывалось, какие межфункциональные конфликты могут быть в логистическом предприятии. В этом параграфе приведен пример решения межфункциональных конфликтов с помощью инструментов теории игр.

Теория игр была впервые исследована французским математиком по имени Борель в 1921 году. Эмиль Борель опубликовал несколько статьи по теории игр. Он использовал покер в качестве примера. Он предложил, использовать теорию игр в экономические и военные решения. Его целью было определить, существует ли лучшая стратегия для данной игры, и найти эту стратегию. Однако он не развил свою идею. В связи с этим большинство историков отдают должное Джону фон Нейману за улучшение теории игр, который опубликовал свою первую работу по теории игр в 1928 году, через семь лет после Бореля [33].

Теория игр - это математический инструмент для анализа взаимодействия двух или более лиц, принимающих решения. В каждой игре будут участвовать как минимум два игрока. Теория игр способна стимулировать игроков взаимодействовать друг с другом для достижения желаемой цели. Обычно игровая модель состоит из трех основных компонентов: набор игроков, набор стратегий и функция полезности каждого игрока.

Классическая теория игр основана на предположении, что все игроки совершенно рациональны. Прогноз в отношении игры согласуется только с реальными результатами, когда каждый игрок имеет совершенную рациональность и при принятии решении конфликта выбирает наиболее осторожный вариант.

Бывают разные типы игр, которые указаны на рисунке 18.

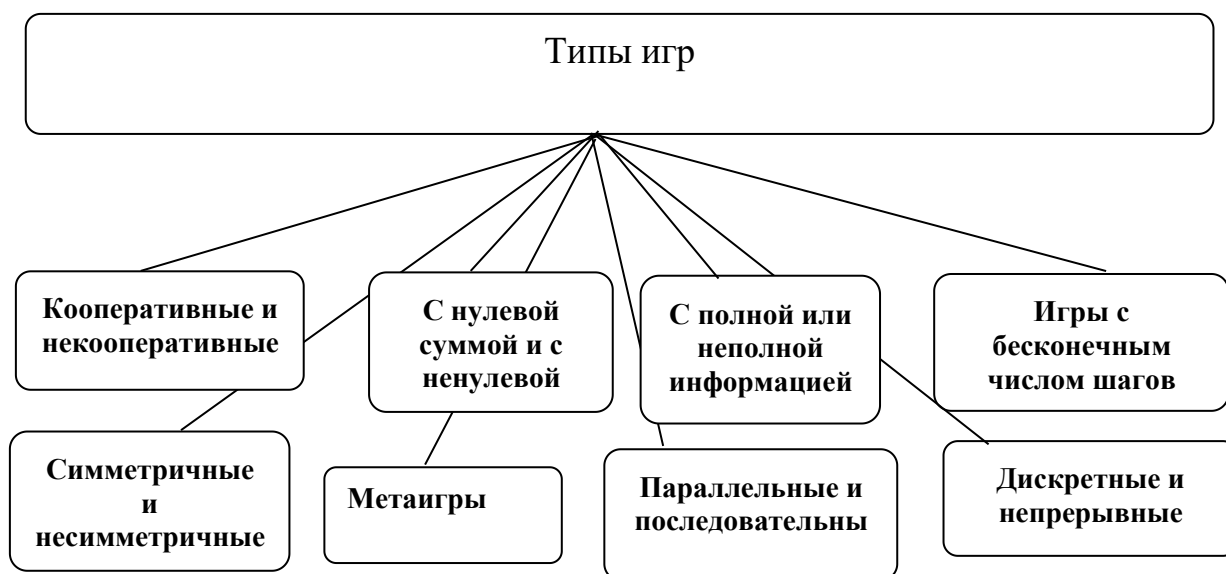


Рисунок 18 - Типы игр

Компании все чаще используют науку о теории игр, чтобы помочь им принимать стратегические решения с высоким риском и высокой прибылью на высококонкурентных рынках и в ситуациях. Современная теория игр существует уже более 50 лет и продемонстрировала способность генерировать идеальный стратегический выбор в различных ситуациях, компаниях и отраслях. Принципы теории игр опираются на стратегические игры. Эти игры представляют собой четко определенные математические сценарии, которые включают набор игроков (отдельных лиц или фирм), набор стратегий, доступных для этих игроков, и спецификацию выплат для каждой комбинации стратегий.

Рассмотрим игровую модель решения конфликта на примере предприятия ООО «Шэнь-Линь». При управлении финансов и распределению бюджета между отделом финансов и транспортным отделом возникают конфликты. Содержание этого конфликта сводится к тому, что служба финансов стремится минимизировать затраты и реже выделять средства для проверки автомобилей, а транспортный отдел заинтересован в постоянной проверке состоянии своих автомобилей и в их исправности. Поэтому на данной работе предложено использовать инструменты теории игр с тем, чтобы выбрать определенную стратегию деятельности предприятия.

**Суть конфликта.** Компания имеет в наличие 20 автомобилей для перевозки грузов. Из них каждый день ездить примерно 8 автомобилей. Транспортный отдел ООО «Шэнь-Линь» каждый месяц проводит проверку автомобилей, что требует приостановки движения машин на некоторое время чтобы убедиться в их исправности.

Если проверка не пройдет вовремя, то возможна поломка автомобилей по дороге. Стоимость полной проверки автомобилей 4000 рублей, она занимает три часа и выявляет все возможные поломки.

Стоимость минимальной проверки автомобилей 2000 рублей, она занимает 1 час и возможны не учтаны некоторые неисправности и возможна поломка автомобилей по дороге.

Автомобиль каждый день работают по 12 часов и приносят доход 40 тыс.руб. В случае поломки машины по дороге и потратив время на починку, организация выплатит компенсацию клиенту 10 тыс.рублей за опоздание. В случае что машина не исправна и не приедет до пункта назначения организация выплатит штраф в размере 25 тыс.руб.

**Формализация ситуации.** Организация может:

1. Не проверять автомобили
2. Делать минимальную проверку
3. Делать полную проверку

**Состояние среды:**

1. Автомобиль ездит хорошо
2. Автомобиль имеет неисправности, но доедет до места назначения
3. Автомобиль не доедет до места назначения

Составить выигрышную функцию для каждого игрока.

O1-C1. Организация не проверяет автомобили , автомобили доезжают до пункта назначения.

Доход организации: 40 тыс.руб.

O1-C2. Организация не проверяет автомобили, автомобиль опаздывает.

Доход организации: 40 тыс.руб.-10тыс.руб.=30 тыс.руб.

О1-С3. Организация не проверяет автомобили, автомобиль не доезжает.

Доход организации:  $40 \text{ тыс.руб.} - 25 \text{ тыс.руб.} = 15 \text{ тыс.руб.}$

О2-С1. Организация делает минимальную проверку автомобилей, автомобиль доезжают до пункта назначения.

Доход организации:  $40 \text{ тыс.руб.} - 2 \text{ тыс.руб.} = 38 \text{ тыс.руб.}$

О2-С2. Организация делает минимальную проверку автомобилей, автомобиль доезжает до пункта назначения с опозданием.

Доход организации:  $40 \text{ тыс.руб.} - 2 \text{ тыс.руб.} - 10 \text{ тыс.руб.} = 28 \text{ тыс.руб.}$

О2-С3. Организация делает минимальную проверку автомобилей, автомобиль не доезжает до пункта назначения.

Доход организации:  $40 \text{ тыс.руб.} - 2 \text{ тыс.руб.} - 25 \text{ тыс.руб.} = 13 \text{ тыс.руб.}$

О3-С1. Организация делает полную проверку автомобилей, автомобили доезжают до пункта назначения.

Доход организации:  $40 \text{ тыс.руб.} - 4 \text{ тыс.руб.} = 36 \text{ тыс.руб.}$

О3-С2. Организация делает полную проверку автомобилей, автомобиль доезжает до пункта назначения с опозданием.

Доход организации:  $40 \text{ тыс.руб.} - 4 \text{ тыс.руб.} - 10 \text{ тыс.руб.} = 26 \text{ тыс.руб.}$

О3-С3. Организация делает полную проверку автомобилей, автомобиль не доезжает до пункта назначения.

Доход организации:  $40 \text{ тыс.руб.} - 4 \text{ тыс.руб.} - 25 \text{ тыс.руб.} = 11 \text{ тыс.руб.}$

Таблица 8 - Матрица взаимоотношении организации с внешней средой

Организация Внешняя среда	О1	О2	О3
С1	40 000	38 000	36 000
С2	30 000	28 000	26 000
С3	15 000	13 000	11 000

**1. Проверяем, имеет ли платежная матрица седловую точку.** Если да, то выписываем решение игры в чистых стратегиях.

Считаем, что игрок I выбирает свою стратегию так, чтобы получить максимальный свой выигрыш, а игрок II выбирает свою стратегию так, чтобы минимизировать выигрыш игрока I.

Таблица 8 - Матрица взаимоотношении организации с внешней средой

Организация Внешняя среда	O1	O2	O3	$a = \min(A_i)$
C1	40 000	38 000	36 000	15 000
C2	30 000	28 000	26 000	13 000
C3	15 000	13 000	11 000	11 000
$b = \max(B_i)$	40 000	30 000	15 000	

Находим гарантированный выигрыш, определяемый нижней ценой игры  $a = \max(a_i) = 36000$ , которая указывает на максимальную чистую стратегию  $A_1$ .

Верхняя цена игры  $b = \min(b_j) = 36000$ .

Седловая точка (1, 3) указывает решение на пару альтернатив ( $A_1, B_3$ ). Цена игры равна 36 000.

## 2. Проверяем платежную матрицу на доминирующие строки и доминирующие столбцы.

Иногда на основании простого рассмотрения матрицы игры можно сказать, что некоторые чистые стратегии могут войти в оптимальную смешанную стратегию лишь с нулевой вероятностью.

Говорят, что  $i$ -я стратегия 1-го игрока доминирует его  $k$ -ю стратегию, если  $a_{ij} \geq a_{kj}$  для всех  $j \in N$  и хотя бы для одного  $j$   $a_{ij} > a_{kj}$ . В этом случае говорят также, что  $i$ -я стратегия (или строка) – доминирующая,  $k$ -я – доминируемая.

Говорят, что  $j$ -я стратегия 2-го игрока доминирует его  $l$ -ю стратегию, если для всех  $i \in M$   $a_{ij} \leq a_{il}$  и хотя бы для одного  $i$   $a_{ij} < a_{il}$ . В этом случае  $j$ -ю стратегию (столбец) называют доминирующей,  $l$ -ю – доминируемой.

Стратегия  $A_1$  доминирует над стратегией  $A_2$  (все элементы строки 1 больше или равны значениям 2-ой строки), следовательно, исключаем 2-ую строку матрицы. Вероятность  $p_2 = 0$ .

Таблица 9 - Матрица 3 x 3

40000	38000	36000
15000	13000	11000

С позиции проигрышей игрока В стратегия  $B_2$  доминирует над стратегией  $B_1$  (все элементы столбца 2 меньше элементов столбца 1), следовательно, исключаем 1-й столбец матрицы. Вероятность  $q_1 = 0$ .

Таблица 10 - Матрица 2 x 2.

38000	36000
13000	11000

Мы свели игру 3 x 3 к игре 2 x 2. Решим задачу геометрическим методом, который включает в себя следующие этапы:

1. В декартовой системе координат по оси абсцисс откладывается отрезок, длина которого равна 1. Левый конец отрезка (точка  $x = 0$ ) соответствует стратегии  $A_1$ , правый - стратегии  $A_2$  ( $x = 1$ ). Промежуточные точки  $x$  соответствуют вероятностям некоторых смешанных стратегий  $S_1 = (p_1, p_2)$ .

2. На левой оси ординат откладываются выигрыши стратегии  $A_1$ . На линии, параллельной оси ординат, из точки 1 откладываются выигрыши стратегии  $A_2$ .

Решение игры (2 x 2) проводим с позиции игрока А, придерживающегося максиминной стратегии. Доминирующихся и дублирующих стратегий ни у одного из игроков нет.

Максиминной оптимальной стратегии игрока А соответствует точка N, для которой можно записать следующую систему уравнений:

$$p_1 = 1,$$

$$p_2 = 0.$$

Цена игры,  $y = 36000$

Теперь можно найти минимаксную стратегию игрока В, записав

соответствующую систему уравнений

$$q_1 = 0,$$

$$q_2 = 1.$$

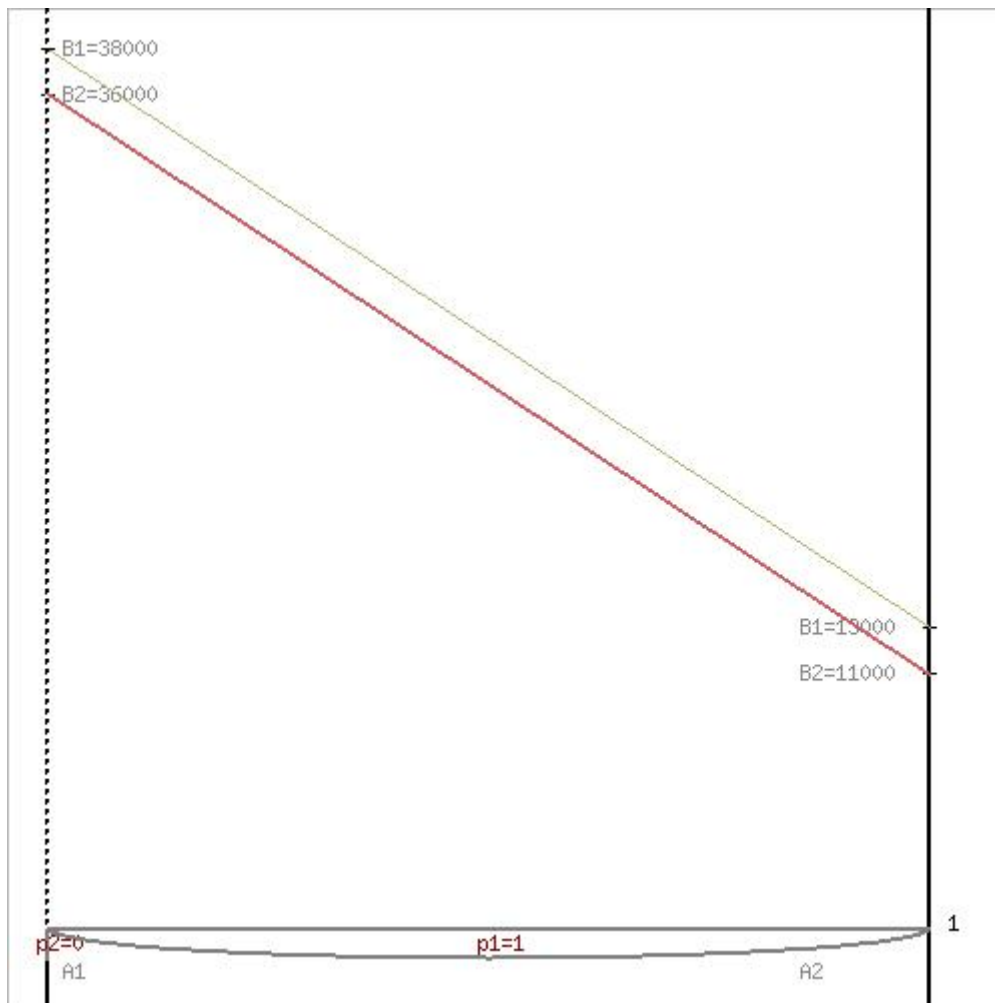


Рисунок 18- График решения

**Ответ:**

Цена игры:  $y = 36000$ , векторы стратегии игроков:

$Q(0, 1), P(1, 0)$

4. Проверим правильность решения игры с помощью **критерия оптимальности стратегии.**

$$\sum a_{ij}q_j \leq v$$

$$\sum a_{ij}p_i \geq v$$

$$M(P_1; Q) = (38000 \cdot 0) + (36000 \cdot 1) = 36000 = v$$

$$M(P_2; Q) = (13000 \cdot 0) + (11000 \cdot 1) = 11000 \leq v$$

$$M(P; Q_1) = (38000 \cdot 1) + (13000 \cdot 0) = 38000 \geq v$$



$$M(P;Q_2) = (36000*1) + (11000*0) = 36000 = v$$

Все неравенства выполняются как равенства или строгие неравенства, следовательно, решение игры найдено верно.

Поскольку из исходной матрицы были удалены строки и столбцы, то найденные векторы вероятности можно записать в виде:

$$P(1,0,0)$$

$$Q(0,0,1)$$

Как мы видим по решению, самым оптимальным решением является стратегия «организация делает полную проверку автомобиля, автомобили доезжают до пункта назначения». Если отдел финансов не выделяет деньги на проверку автомобилей чтобы сэкономить на нем, последствия могут быть неизбежными и повлекут за собой еще больше затрат. Организацией было принято, что проверку исправности автомобилей надо производить каждый месяц и выделять на них средства.

### **3.3 Преимущества предлагаемых решений для успешного управления конфликтами в логистических сферах**

***Преимущества медиации.*** У медиации есть много преимуществ по сравнению с другими формами альтернативного разрешения споров. Ниже приведены некоторые из основных преимуществ, которые посредничество и обязательное посредничество предлагают в логистической отрасли в качестве альтернативного варианта разрешения споров. Надо иметь в виду, что обязанностью судьи является толкование и принятие решений по вопросам права. Обязанность посредников заключается в том, чтобы помогать сторонам в урегулировании их спора и быть справедливыми и равными для всех сторон, если это является обязательным посредничеством.

#### ***1. Медиация намного дешевле, чем судебное дело по многим причинам:***

- большинство медиаторов, которые специализируются на медиации обычно спор завершает за один или два дня;
- поскольку большинство услуг медиации в логистике ведутся в течение одного или двух дней, меньше чем судебные разбирательства, затраты времени будут минимальными;
- подготовка к медиации намного проще и проще, чем требуется для подготовки к судебному разбирательству;
- адвокаты не являются необходимыми, но могут участвовать по требованию каждой из сторон;
- во многих случаях медиация может проводиться по месту где назначают сами конфликтные стороны, а не в суде.
- в большинстве случаев медиатор хорошо разбирается в спорных вопросах и может помочь сторонам в реальности их мнений и позиций.

***2. Медиация является гораздо более быстрым процессом, чем гражданское разбирательство.*** Как правило, судебные разбирательства по делу могут занять от нескольких месяцев до года или дольше.

#### ***3. При посредничестве стороны являются полноправными***

*участниками и могут выражать свое собственное мнение и опасения.* В гражданском судебном процессе адвокаты сторон являются единственными, кто представляет их позицию.

**4. Посредничество дает возможность сторонам работать вместе, достигать урегулирования и продолжать работать вместе.** В гражданском судебном процессе чаще всего существует вердикт или решение судьи или присяжных, и стороны принимают решение в соответствии с вынесенным судом решением, и отношения сторон заканчиваются недружелюбно. Как правило, если стороны заканчивают судебный процесс, их отношения немедленно заканчиваются.

**5. После урегулирования, если другие пункты вступают в спор, может быть запланирована новая медиация, не затрагиваемые ранее урегулированные пункты.**

**6. Медиация может быть запланирована по обоюдному согласию сторон договора.** Медиация настолько неформальна, что, если в контракте не указан альтернативный вариант разрешения спора, медиация может быть запланирована по обоюдному согласию сторон договора.

**8. Посредничество является частным процессом.** И не подлежит публичному осознанию и возможному вниманию средств массовой информации, как это может быть в случае гражданского судебного дела.

Таблица 11 - Отличия медиации от судебного процесса

Судебный процесс	Медиация
Процесс может начаться вопреки воле одной из сторон	Процедура медиации подразумевает добровольность
Судья назначается	Медиатор выбирается
Решение принимается в строгом соответствии букве закона	Решение принимается с учетом интересов сторон, но в рамках закона
Суд наделен властными полномочиями	Медиатор не имеет властных полномочий и лишь способствует выработке решения
Длительная и формализованная процедура	Ускоренная и неформальная процедура
Публичность процесса	Конфиденциальность
Состязательность сторон	Сотрудничество сторон

***Теория игр полезна для предприятия по ниже перечисленным причинам:***

- Модели теории игр могут дать представление о стратегических вариантах и вероятных результатах, доступных участникам в определенных ситуациях. Исходя из этого, лица, принимающие решения, могут лучше оценить потенциальные последствия своих действий и могут принимать решения, которые с большей вероятностью будут способствовать достижению желаемых целей и избеганию конфликтов.

- Концепция взаимного управления конфликтами методом теории игр, проложила путь к мерам по контролю над подразделениями организации. Подчеркивая стратегический выбор и потенциальные коллективные результаты, теория игр помогла проиллюстрировать, как потенциально деструктивные отношения могут быть сформулированы, управляемы и преобразованы для обеспечения взаимной выгоды, включая предотвращение долгих споров на предприятии.

**Выводы по главе 3**

1. Медиация - это альтернативный метод разрешения конфликтов и является совместным процессом урегулирования конфликта, в котором двум или более сторонам в споре помогает в переговорах нейтральная и беспристрастная третья сторона. Медиатор структурирует и облегчает процесс, посредством которого стороны принимают свои собственные решения и определяют результаты таким образом, чтобы удовлетворяет интересы всех сторон в споре. Этот метод используется когда есть необходимость в скорейшем урегулировании конфликта, когда важно контролировать расходы, и когда необходимо, чтобы спор был конфиденциальным.

2. Метод теории игр – это инструмент анализа того, может ли теоретическое рациональное решение доминировать над выбором человека. Самым серьезным ограничением является рациональность игр. Эти модели

созданы автором, индекс в каждой модели не может должным образом соответствовать реальным случаям. Нельзя сказать точное заключение, можно получить примерное решение.

3. Медиация и теория игр является одними из многих способов решения конфликтов. Медиацию можно использовать во всех организациях для разрешения трудовых или внешних споров. Теория игр полезна тем, что дает возможность рассмотреть разные стратегии и запланировать дальнейшие решения по разрешению конфликтов.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3AM71	Толеш Е.Б

Школа	инженерного предпринимательс тва	Кафедра	
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Менеджмент

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место специалиста в офисе– это офисное кресло и письменный стол, компьютер, клавиатура, компьютерная мышь и прочая организационная техника(принтер, рабочий телефон). Во время работы на сотрудника оказывают минимальное воздействие различные негативные факторы производственной среды. Например, шум принтера во время печати или сканирования. Освещение согласно нормам освещения рабочего места. К негативным факторам можно отнести сидячее положение в течение длительного времени, нагрузка на зрение, перегрузка суставов и стресс при работе с информацией.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. ГОСТ 12.0.003-74 «Опасные и вредные факторы»; 2. СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение»; 3. СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах»; 4. ГОСТ 12.1.004-91 «Пожарная безопасность»; 5. СанПиН 2.2.2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- Системы социальных гарантий организации;</li> <li>-оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Персонал проходит инструктаж по техники безопасности и правила поведения в офисе. Предприятие придерживается принципов социально значимой заработной платы и стабильности выплаты заработной платы, а также выдача премии и вознаграждения работникам предприятия. Оказывается помощь работникам в критических ситуациях и помощь при получении визы</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- Спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)</li> <li>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Организация несет ответственность перед потребителями услуг, придерживается принципа «клиента всегда прав». Устраивает корпоративные и спортивные мероприятия.</p>

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>	<p>1. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности»;</p> <p>2. Трудовой кодекс РФ;</p> <p>3. Отчеты по устойчивому развитию;</p> <p>4. Коллективный договор компании</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 12 – Определение целей КСО в компании ООО «Шэнь-Линь»</p> <p>Таблица 13 – Основные стейкхолдеры компании ООО «Шэнь-Линь»</p> <p>Таблица 14 – Определение элементов программы КСО</p> <p>Таблица 15 -Уровни социальной ответственности ООО «Шэнь-Линь» Затраты на мероприятия</p> <p>Таблица 16- Затраты на мероприятия</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Толеш Е.Б		

#### **4 Корпоративная социальная ответственность**

Начнем с четкого определения того, что такое КСО. Корпоративная социальная ответственность - это движение, направленное на то, чтобы побудить компании лучше осознавать влияние своего бизнеса на остальную часть общества, включая их собственные заинтересованные стороны и окружающую среду. КСО - это деловой подход, который способствует устойчивому развитию, обеспечивая экономические, социальные и экологические выгоды для всех заинтересованных сторон.

В сфере корпоративной социальной ответственности есть три аспекта: защита окружающей среды, устойчивое экономическое развитие и удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон.

На сегодняшний день наличие корпоративно-социальной ответственности (КСО) у предприятия, является важным фактором его развития и положения в обществе. Однако корпоративная социальная ответственность (КСО), как правило, ассоциируется с крупными компаниями. Компании с высокой доходностью чаще привлекают внимание СМИ, а также они больше сосредоточены на задаче по улучшению своей репутации перед обществом и ключевыми заинтересованными сторонами. Кроме того, такие компании зачастую лучше обеспечены ресурсами и могут инвестировать средства в реализацию программ КСО. Тем не менее, КСО имеет важное значение и для компаний малого и среднего бизнеса каким является предприятие, предоставляющее логистические услуги ООО «Шэнь-Линь».

КСО носит добровольный характер и не ограничивается тем, чего требует закон, но является неотъемлемой частью бизнеса. Это концепция, согласно которой компании решают социальные и экологические проблемы в рамках своих бизнес-операций и в ходе добровольного взаимодействия с заинтересованными сторонами. А так же речь идет о репутации компании в обществе.



КСО может играть основополагающую роль в достижении глобальных целей, таких как рост, конкурентоспособность, управление и общее устойчивое развитие. Ожидается, что эти компании будут действовать в соответствии с принципами КСО, способствовать экономическому развитию и повышению качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общество в целом. Согласно принципам КСО, компании, принимающие КСО, вынуждены учитывать экологические и социальные аспекты в своих решениях и действия через их цепочки поставок, и они должны нести ответственность за социальные и экологические последствия их деятельности. Конечно, логистика представляет ключевой элемент на большинстве этапов жизненного цикла продуктов. Логистический и транспортный сектор носит глобальный характер и имеет большое разнообразие влияния, которые могут повлиять на экономическое, экологическое, и социальные измерения общества - как в позитивном, так и в негативном плане. Как все более важный сектор на глобальном уровне, широкий круг заинтересованных сторон постепенно растет интерес к тому, что представляют собой эти организации в настоящее время и делают, а также их будущие планы в отношении устойчивости. Современная логистика больше не ограничена к простому управлению транспортировкой и хранением физических грузов.

На транспортную отрасль приходится почти четверть выбросов парниковых газов [39]. Поэтому для предприятий этого сектора особенно важно свести к минимуму воздействие на окружающую среду и принять конкретные меры в ответ на эту серьезную проблему.

Что касается социального воздействия, в логистическом бизнесе рыночные отношения довольно сложны, так как компании используют субподрядчиков или покупают сырье на торговых площадках у поставщиков, которых они не знают. Прозрачность является большой целью для КСО в логистическом бизнесе.

Проекты КСО очень полезны, но их иногда рассматривают как лишние затраты. Эти заблуждения устарели и неправильны. КСО следует скорее рассматривать как инвестиции, которые обеспечат устойчивость компании. Рассмотрим какие проекты используют крупные логистические организации.

Повышение экологичности перевозок грузов. Крупные логистические компании в своей ежедневной работе придерживаются концепции «зеленой» логистики. Их основные цели – уменьшение уровня вредных выбросов в атмосферу и оптимизация логистических издержек предприятий. На сегодняшний день железнодорожные перевозки являются наиболее экологичными по сравнению с другими видами транспорта. По удельному потреблению энергетических ресурсов железнодорожный транспорт значительно отличается от других видов сообщений: при их одинаковом расходе железными дорогами выполняется значительно больший объем перевозочной работы. Кроме того, энергетическая эффективность железнодорожного транспорта в два-три раза выше автомобильного. Загруженность автомобильных трасс и регулярные заторы на погранпереходах требуют перевода части грузопотока на железную дорогу. Фактор экологичности железнодорожного транспорта имеет особенно большое значение в больших городах и регионах с высокой плотностью населения.

За счет переноса значительной части грузо-потока с автомобильного на железнодорожный транспорт удалось существенно снизить негативное влияние транспортной системы на состояние окружающей среды. Крупные компании проводят масштабную работу по повышению конкурентоспособности железнодорожного транспорта и переводу грузопотоков с автомобильного транспорта на железнодорожную сеть.

## 4.1 Определение целей и задач программы КСО

Деятельность компании и программа КСО должны иметь одинаковый вектор. В таблице 1 обозначены миссия и стратегия компании ООО «Шэнь-Линь», в соответствии с которыми подобраны соответствующие цели КСО.

Таблица 12 – Определение целей КСО в компании ООО «Шэнь-Линь»

Миссия компании	Доверие партнеров и клиентов – самая большая ценность для компании	Цели КСО
Стратегия компании	Мы к каждой перевозке подходим профессионально, добросовестно и наблюдением всех норм и готовы к сотрудничеству.	1) совершенствование корпоративной культуры и системы управления персоналом; 2) эффективная рекламная кампания; 3) долгосрочное сотрудничество с другими компаниями

ООО «Шэнь-Линь» ориентирована на отношения с клиентами. Наличие доказательств участия организации в КСО необходимо для работы с некоторыми компаниями. После растущего понимания проблем КСО многие крупные компании ожидают, что их поставщики продемонстрируют свою приверженность. Наличие хороших рейтингов или аккредитаций - это не просто улучшение имиджа компании, это еще один способ привлечь новых клиентов.

Самым очевидным преимуществом КСО конечно является улучшение корпоративного имиджа, в котором поможет эффективная рекламная кампания, которая будет поддерживать высокий бренд компании. Действия одной компании также могут принести пользу отрасли в целом.

Наконец, КСО способствует повышению удовлетворенности сотрудников. Это не характерно для логистической отрасли, так как в логистической отрасли часто бывают стрессы. Однако следует отметить, что КСО может помочь компании стать более привлекательной, развивая бренд работодателя. Это может стать ключевым фактором для улучшения набора и удержания хороших специалистов.

## 4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Далее необходимо определить заинтересованных лиц, которые предъявляют определенные требования к результатам деятельности компании. Основные стейкхолдеры, которые оказывают наибольшее влияние на реализацию целей программы КСО в компании, отражены в таблице 13.

Таблица 13 – Основные стейкхолдеры компании ООО «Шэнь-Линь»

Цели КСО	Стейкхолдеры
Совершенствование корпоративной культуры и системы управления персоналом	Сотрудники, директор
Эффективная рекламная кампания	Потребители, директор, сотрудники
Сотрудничество с другими компаниями	Потребители, сотрудники

Предприятие работает на благо клиентов, партнеров и работников. Осознавая ценность человеческого капитала, ООО «Шэнь-Линь» ведет ответственную политику в области управления человеческими ресурсами.

## 4.3 Определение элементов программы КСО

Следующий этап разработки программы корпоративной социальной ответственности – определение элементов программы. Для того чтобы определить необходимый перечень элементов (мероприятий), необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы и мероприятия.

Таблица 14 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Сотрудники	Программа повышения квалификации	Увеличение объемов перевезённого груза, улучшение психологического климата в коллективе, приумножение капитала
Директор	Проведение экологических акций, в которых могли бы участвовать сотрудники компании.	Формирование у сотрудников компании чувства ответственности.
Потребители	Приобретая товар на определенную сумму, помогает компании совершать пожертвования.	Формирование имиджа компании как социально ответственной; Привлечение новых покупателей

Таблица 15- Уровни социальной ответственности ООО «Шэнь-Линь»

Уровни	Комментарии
Уровень первый: оплата всех видов налогов, заработная плата, профсоюзы, ответственность за произведенную продукцию.	Компания своевременно оплачивает все виды облагаемых налогов с первого дня существования фирмы; заработная плата сотрудников регулярно индексируется с регионом (Томская область), также сотрудники регулярно получают премии за заслуги в ходе исполнения трудовой деятельности; транспортные услуги осуществляются согласно закону.
Уровень второй: обеспечение социальными программами персонала.	Персонал регулярно проходит обучение за счет организации, работники посещают выставки и семинары, так же для укрепления коллектива проходят корпоративные мероприятия. ООО «Шэнь-Линь» регулярно поддерживает социально значимые проекты, в том числе в области спорта и образования.
Уровень третий: участие предприятия в развитии общества.	Предприятие вносит вклад в развитие обучения студентов, приглашая на прохождение практики. Трое нынешних сотрудников компании, проходя практику были приглашены на постоянную работу

#### 4.4 Определение затрат на программу

Финансирование программы КСО будет производиться в процентах от чистой прибыли. Ежемесячно на реализацию программы КСО будет выделяться не менее 10% от чистой прибыли компании.

Таблица 16 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятия	Цена, руб./год
Программа повышения квалификации	150 000
Проведение экологических акций, в которых могли бы участвовать сотрудники компании	80 000
Пожертвования в детские дома и интернаты	170 000

Таким образом, на реализацию программы КСО ежегодно будет выделяться примерно 400 000 рублей.

## **Выводы по главе 4**

Корпоративная социальная ответственность играет большую роль в транспортно-логистической отрасли. КСО действительно стимулирует исследования и инновации, продвигает устойчивые технологии и модели поведения. Это еще более важно, теперь, когда новые цифровые технологии помогают нам контролировать и анализировать нашу деятельность. В ближайшие годы анонсируются новые модели электрических грузовиков, электрические фургоны становятся все более популярными при поставках.

Индустрия логистики должна стать предвестником КСО. Все выиграют от общей приверженности КСО. Вместо того, чтобы конкурировать по ценам, добавление целей КСО в стратегию компании позволит повысить финансовую эффективность, отличаясь при этом от своих конкурентов.

## **Заключение**

В данной работе был проведен анализ организационных конфликтов в компании ООО «Шэнь-Линь». Поставленная в самом начале цель была реализована путем рассмотрения теоретических аспектов организационных конфликтов, а также использования методов управления логистикой в организациях КНР, так как основными клиентами ООО «Шэнь-Линь» являются предприятия КНР.

Также, были внедрены различные подходы к разрешению организационных конфликтов. Проведенный анализ ситуации в компании, а также выявление наиболее часто встречающихся конфликтов и методов урегулирования конфликтных ситуаций, которые применяет менеджмент компании, помог предоставить компании несколько рекомендаций по предотвращению схожих организационных конфликтов в будущем.

Для проведения анализа в первую очередь была охарактеризована сама компания и рынок логистических компаний. Это помогло понять специфические причины возникающих организационных конфликтов, а также представить рекомендации, которыми данная компания сможет воспользоваться. Конфликтные ситуации, в свою очередь сказывается на работе коллектива и рабочем «настроении», которое может ухудшаться и приводить к острым межличностным и межорганизационным конфликтам.

Нами был предложен метод медиации и теории игр для разрешения конфликтов. Во всем мире медиация зарекомендовала себя как полезный, эффективный, малозатратный и действенный метод разрешения споров.

Рассмотрев игровую модель решения конфликта на примере предприятия ООО «Шэнь-Линь», методом теории игр были приведены расчеты и выбор стратегии для разрешения конфликта между отделом финансов и транспортным отделом.

Практическая выгода данной работы для экономики состоит в том, что исследование может помочь менеджерам понять, как вести переговоры на

предприятия. Это повысит эффективность и результативность управления. Между тем, это способствует снижению затрат и формированию культуры компании. Что касается социальной значимости, то стиль управления конфликтами способствует формированию имиджа компаний, которые будут привлекать больше сотрудников и клиентов. Научное управление конфликтами уменьшает социальное давление на правительство меньшим количеством жалоб.

Таким образом, в результате исследования организационных конфликтов в компании ООО «Шэнь-Линь» удалось выявить основные причины и виды организационных конфликтов, возникавших на период проведения включенного наблюдения, а также выяснить методы разрешения этих конфликтных ситуаций, примененных менеджментом компании и самими сотрудниками.



## Список литературы

1. Агафонова М.С., Полянская Управление конфликтами в организации // Современные наукоемкие технологии [Электронный ресурс].- 2014.- Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-4> (дата обращения: 02.05.2019)
2. Бубякина Г.И. Рациональное поведение в конфликтах в инновационной организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд [Электронный ресурс]. - 2014. - Режим доступа: [http //elibrary.ru](http://elibrary.ru)
3. Алексеев О.А. Специфика разрешения конфликтов в организации // Сборники конференций НИЦ Социосфера [Электронный ресурс].- 2013.- Режим доступа: [http //elibrary.ru](http://elibrary.ru)
4. Антонова А.В. Проблемы управления конфликтами при реализации стратегий интеграции современных организаций // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - [Электронный ресурс].- 2013.- Режим доступа: [http //elibrary.ru](http://elibrary.ru)
5. Анучин А.А. Управление конфликтом в менеджменте: менеджер как медиатор // Журнал «Менеджмент сегодня», 2017. №4. - С.1-20
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога: 2-е изд. – Спб.: Питер, 2006. – 528 с.
7. Балаева О.Н. Конфликты в сервисных организациях: источники и пути решения // Маркетинг услуг. - 2010. - № 1. – С. 66-78.
8. Брылева Л.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // ИВД . - 2013. - №1. – С. 86.
9. Бубякина Г.И. Рациональное поведение в конфликтах в инновационной организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2014. - № 25. - С. 59-60
10. Виханский О. С. Менеджмент : учебник – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014. – С. 36-42.
11. Волков Б.С. Конфликтология: учебное пособие для студентов высших

учебных заведений – М.: Академический Проект, Альма Матер, 2011. – С. 376.

12. Воронов А. А. Оценка эффективности реализации стратегии управления организационными конфликтами // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. - № 14 (341). - С. 2-9.

13. Гайдаенко Шер Н. И. Формирование системы альтернативных механизмов разрешения споров: бесконфликтное общество как основа противодействия коррупции: научно-практическое пособие – М.: Ин-т законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2016. С.135-161.

14. Грибов В. Д. Теория менеджмента: учебное пособие – М.: ИНФРА – М, 2014. – С. 357.

15. Гордейко С.Г. Управление конфликтами в организации продаж // Управление продажами. – 2014. - № 1. – С. 32-43.

16. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров – М.: Дашков и К', 2015. – С. 184.

17. Зобова А.Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы . - 2014. - №4. - С. 46-49.

18. Калмыкова О.Ю. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса // Кадровик. – 2011. - N 3. - С. 86-95.

19. Калмыкова О. Ю. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник Самарского государственного университета. - 2013. - № 1. - С. 171-176 .

20. Калошин, А. В. Структурный анализ как условие эффективного урегулирования конфликта // Конфликтология. – 2011. - N 2. - С. 147-156.

21. Каратунова, Н.Г. Конфликты, возникающие в организации // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2013. - № 3. - С. 52-63.

22. Киеня, Р. В. Управление конфликтами интересов как элемент кадровой политики // Отдел кадров. – 2012. - № 4. - С. 58-68.

23. Крюкова, Е.А. Алгоритмы работы с конфликтами в организации // Российское предпринимательство. - 2013. - № 8 (230). - С. 115-120.
24. Леванова, Л.Н. Виды и формы корпоративных конфликтов в российских организациях // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. - 2013. - Т. 13, № 4-2. - С. 673-679.
25. Лысенко, Ю.Н. Конфликты в системе управления производственной организацией / Ю.Н. Лысенко // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. - 2012. - № 12. - С. 176-182.
26. Магомедов Г.М. Концептуальная модель управления конфликтами в организации// Фундаментальные исследования [Электронный ресурс]. - 2014. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-upravleniya-konfliktami-v-organizatsii> (дата обращения: 13.04.2019)
27. Магомедов К.О. Социологический мониторинг влияния конфликтов на коммуникативные процессы в российских организациях// Коммуникология [Электронный ресурс]. - 2014. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-model-upravleniya-konfliktami-v-organizatsii> (дата обращения: 13.04.2019)
28. Мясницын Р.В. Современные технологии урегулирования конфликтов в организациях // Инновационная наука. - 2015. - № 1. - С. 102-155.
29. Оболенский Ю.В. Управляемые конфликты в промышленной организации // Акмеология. - 2012. - № 2 (42). - С. 137-140.
30. Резник С. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: резервы повышения его эффективности // Человек и труд. – 2012. - № 12. - С. 43-45.
31. Сверчков А.В. Конфликты в организации// Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2012. - № 1-2 (53-54). - С. 66-78.
32. Сорокина Е.Г. Конфликтология в социальной работе: учебное пособие для вузов . – М.: Академия, 2009. – С 58-112.

33. Шамликашвили Ц.А., Хазанова М.А. Метод «школьная медиация» как способ создания безопасного пространства и его психологические механизмы // Психологическая наука и образование. - 2014. - № 2. - С. 26-33.

34. Федеральный институт медиации Медиация: теория, практика, перспективы развития: Сборник тезисов участников Первой всероссийской научно-практической конференции . – М.: МОСКВА, 2016. – С 7-87.

35. Цой Л.Н., Иванов О.Б. Медиация и конфликтология: методологические и предметно-содержательные различия// Журнал «Власть». № 10 (2016) с. 69-75

36. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. 2013.-Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4610> (дата обращения: 18.04.2019).

37Abbasi, M., Nilsson, F. Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable. Supply Chain Management: An International Journal. - 2015- Vol. 17, №5. - P. 517-530.

38. Batool, H & Riaz, S. Managing the conflict // A situational analysis of Organization in UAE. -Ulsan, 2013. – P.193-199.

39. Бао В. Ц. 對政府的 2012 年工作報告 «Доклад о работе правительства в Китае 2012 г». // Официальный сайт Центрального народного правительства КНР [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.gov.cn/test/2012-02/15/content\\_2067314.htm](http://www.gov.cn/test/2012-02/15/content_2067314.htm).

40. Бин С. Д. 中國經濟特區的歷史 «История создание специальных экономических зон в Китае» / Дун Бинь Су // Гуандун Экономическая пресса [Китай]. 2001. С. 51–56. Дэ В. Ф. 印度和政策，由經濟特區通過了加速 «Индия и процесс политики принятой специальной экономической зоны» // Сычуаньский университет философии и социальных наук [Китай]. 2006. № 4. С. 7.

41. 中國經濟網經濟特區：歷史地位和意義 «Китайские экономически чистые специальные экономические зоны: исторический статус и смысл» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://news.china.com.cn/rollnews/2010-09/10/content\\_4239349.html](http://news.china.com.cn/rollnews/2010-09/10/content_4239349.html).

42. Biba S. China's Continuous Dam-building on the Mekong River// Journal of Contemporary Asia.- 2013- P. 603–628.

43.Mamatha Kulakarni, Kesava Rao, Shireesha S. , Conflict Management and Resolution Strategies in Engineering Colleges in Telangana State//International Journal of Management.- 2016.-P. 144–152.

44.Dr. Dominic Savio, . Employees' Preferred Modes of Conflict Management In Automobile and Information Technology (IT) Industries In Chennai// International Journal of Management (IJM).- 2016. -P. 208–214.

45. Francisco BribiescasSilva, Jose Nicolas Cardona Mora, Roberto Romero, Rosa Corona, How to Approach Manufacturing Strategies. International Journal of Management (IJM):- 2016.- P. 123–139.

46. Whetten D.A.& Cameron,K.S. Managing power and conflict in workplace// Introduction to international organization behavior. -2012.-P.56-88.

47. Meechan C. L. Difference between destructive and constructive conflict // Smallbusiness.-2012. - P.12-33.

48. Hopt K. & Steffek, F. Mediation: principles and regulation in comparative perspective //Conflict Management strategies. - Cambridge, 2015.- P. 98-165.

## Приложение А

### The essence of the conflict and its types

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Толеш Енлик Болатканкызы		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Консультант – лингвист ОИЯ ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Новикова Вера Станиславовна			

## 1.1 The essence of conflicts and types of it

To understand the essence of the conflict it is enough to translate word from Latin “conflict” which means “confrontation”. Confrontation is a contact, hit, push of two or more bodies moving towards each other.

There are a lot of definitions of the conflict, and because of that it was hard to give accurate definition to the concept “conflict”. There were comparison of various definitions of conflict, which was offered by national psychologists in the research of works about conflict problems, Ancupov A.Y. and Shipilov A.I [1]. And the conclusion was that there are no acknowledged definition of a conflict. Due to conflictologist L. Coser: there is always might be positive resolution from conflicts, which leads to a compromise based on a common interest and values [23]. There are some definitions of the conflict which was designated by authors.

Table 1 - Conflict definition

Author	Definition
Psychology Dictionary	Conflict is a like hardly solvable contradiction which is connected with a big emotional experience.
V.V Druzhinin	Conflicts are the way of solving radical, unsolvable contradictions with the another (logical) way.
N.B. Grishnina	Considers the conflict as the by-polar phenomenon – the opposition of the two beginnings, which is presenting itself in activity of the sides, directed to overcome contradictions. Also each side of the conflict is shown as active subject (subjects).
Ancupov A.Y. and Shipilov A.I	The conflict understood as the toughest way of solving valuable contradictions, which emerges in the process of collaboration and consists in a contradiction of subjects and normally lead by negative emotions.
Thomas F.Crum	Considers the conflict as the collapse of two energies. He considers the nature of the conflict on a physical level, within as the energy. Author is not denying conflict otherwise he is trying to seize and understand it. “Conflict is natural, it’s not positive or negative, it simply exists. No matter if it’s in your life.”
L.Coser	The difference between conflict and hostile emotions is big. Conflict unlike hostile patterns and feelings always has a interaction between two or more people. Hostile attitudes are pre-exposures for emerging a conflict behavior; conflict on the other hand is always collaboration.
English sociologist A. Giddens	Conflict – collision of opposite aims, positions, opinions and viewpoints of opponents or subjects of interaction.

The concept, which brings “conflict”, is colored to the negative shades as: aggression, bet, quarrel, fury, anger, threats. In result there are opinions that conflict was always unwanted phenomenon which you have to dodge all the time. But it is when it comes to the disputable situations. But every conflict has two sides: good and bad. Good side of the conflict is that with its help you can extract benefit and experience from the current situation, determine main problem and as the result of the dispute find out the ways and their solutions. Depend of the situation: conflict could be useful.

Simply explaining what conflict is, that this is the competition for the satisfaction own needs, contradiction of the viewpoints, ideas, goals, opinions, which arise in collaboration and collision of people; which lead by negative emotions, which goes beyond frames of the standards. Thus with the psychological viewpoint, conflict is the exchange of energy, which requires minimum two people. Two people who understand that absence of agreement between people or whole group. There are misunderstanding, dispute and contradiction in the base of conflict.

If there are conflicts, three main stages of developing could be highlighted:

- 1) pre-conflictual
- 2) conflictual
- 3) post-conflictual [5].

#### **Pre-conflictual stage**

It is the position of deeds, interests, opinions of participants of conflict, who contradicts, but there are no open confrontation between one another. In this conflictual situation there is no precise beginning and ending. In many cases, conflictual situation like this arises from big contradictions. But sometimes, it might be from the small issues: as the different opinions, or a harsh words and etc. It is impossible to fully answer the question why conflicts occur. Every man has to know the main basic views about the nature of conflict. It doesn't mean if a man knows basic understanding of the conflict nature, he won't conflict. But maybe he will use knowledge to win a conflict. There are shown elements which conflict



consists in the Figure 1.

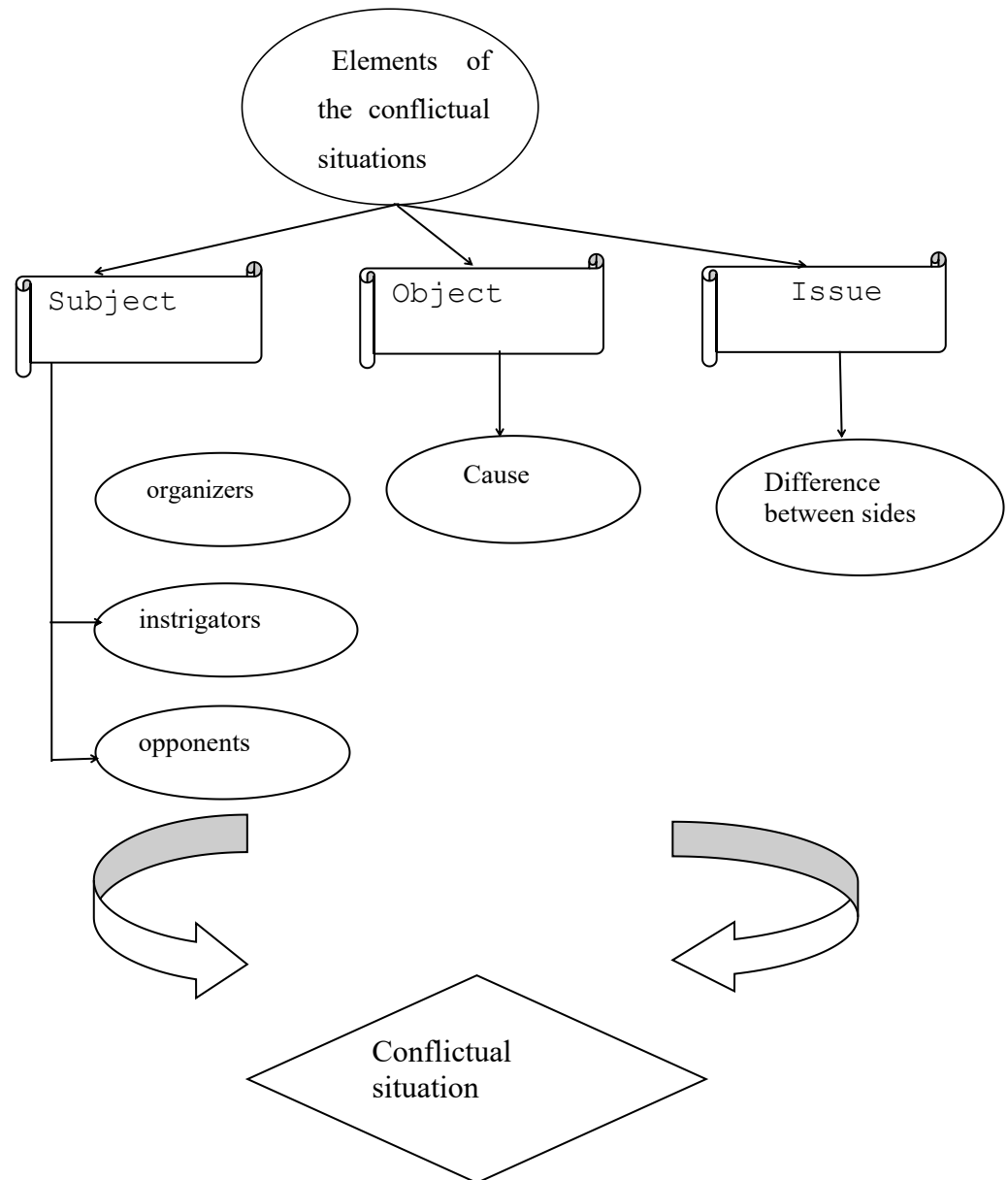


Figure 1 – Elements of conflictual situation

One of the main elements of conflictual situation is subject (participant of a conflict). Subject can be opponents, instigators and organizers. Instigators are the men who push opposing sides to conflict, who fuel the fire. Organizers are the men who stay neutral or may be independent person planning conflict, also getting benefits from the conflict emerging.

Other valuable element of conflictual situation is object, because of which this situation arises. Normally the object is the deficit resource. If the object ceases to exist consistently conflictual situation disappears.

Difference of viewpoints to the object (each side wants to have it) forms **issue** of conflictual situation. But the issue can't be objectless provoked with the difference of viewpoints to that which doesn't consist some sort of obstacles for the sides.

**Second stage of the conflict** is the conflict itself. On this stage dispute becomes open and brightly expresses in various types of conflictual behavior.

**Third stage – post-conflictual**, in this stage outcome is being reconsidered and conclusions are being made. If the conflict was lost, then the side who lost detects causes, there goes discussion and measures are being made to prevent a consequences.

Full review of the conflict types is shown on the Figure 2.

Conflicts might be intrapersonal, interpersonal and inside of the group or inside the organization. Intrapersonal character of the conflict is how human refers to himself, conflict inside of the human. If the man is not in the harmony with himself, then it's impossible that he achieves goals and tasks, which have as positive also negative sides.

**Interpersonal conflict** is referred to the group. It occurs because of the difference of personality, perception, temperament, values, social culture factors.

**The conflict in groups and in organizations** is referred to the conflict between organizations or departments. That is conflict between groups. The conflict in organizations includes vertical and horizontal conflicts.

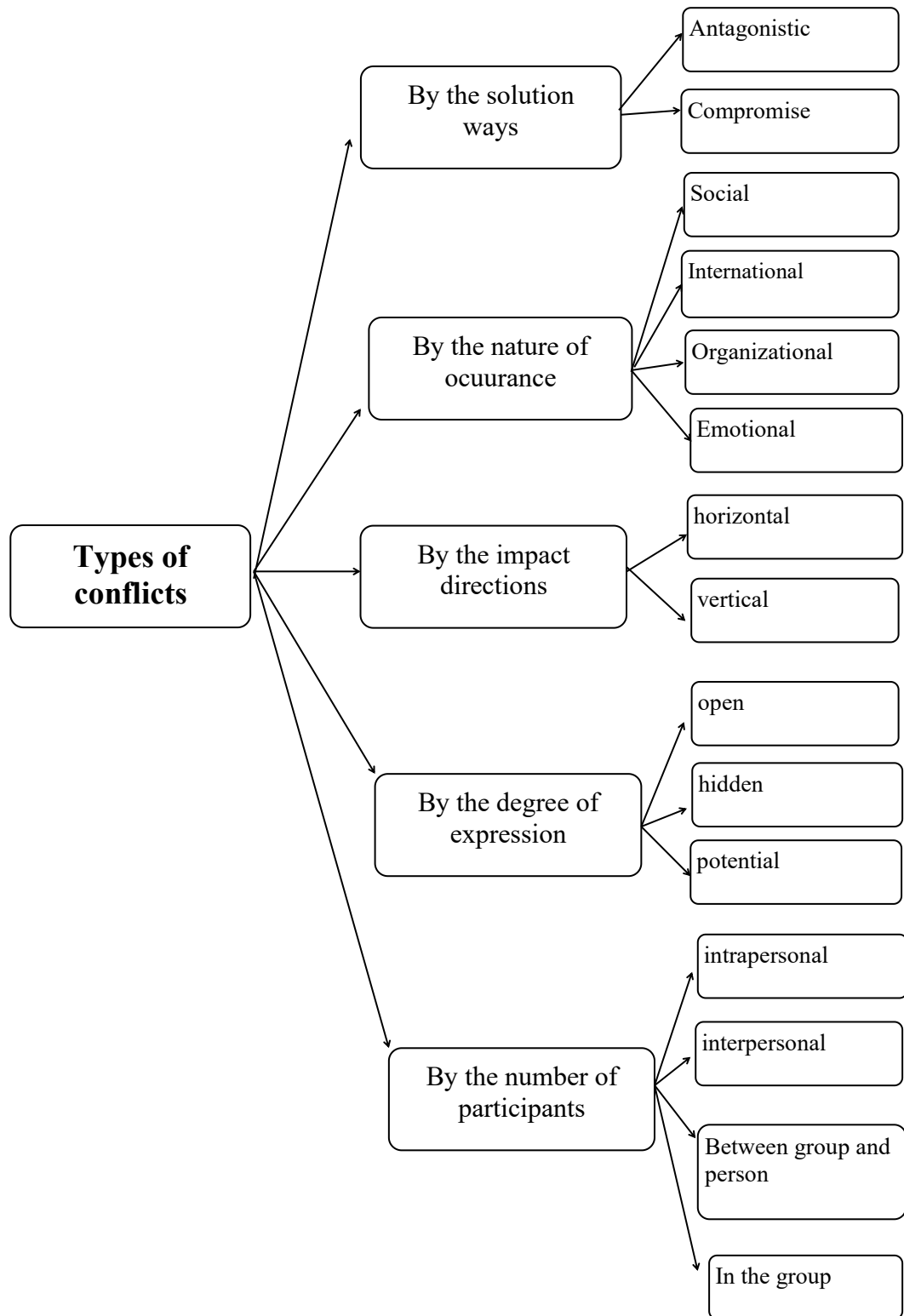


Figure 2 -Types of conflicts

**Vertical conflict** is referred to conflicts, which occurs between people on the other levels. Conflict between a boss and subordinate is an example of the

vertical conflict. Conflicts like this can occur because of prospective violation psychological contact, inadequate communication, wrong acceptance, discrepancy of: goals, values, comprehension and behavior due to other causes.

**Horizontal conflict** is referred to a tension between workers or groups on the same hierarchical level. Horizontal conflict occurs because of interdependence between interested sides in a work moments. Incompatibility of the goal and timing orientation often leads to horizontal conflict. Difference in timing orientation also stimulates conflicts between departments.

### **Organizational conflicts and the reasons of their arising**

**Organizational conflict** is referred to organizational behavior of conflicts, disputes or attacks, which was provoked by members of organization, between individuals and organizations, also between separate groups in organizations because of the interest conflict or incompatibility in understanding [3].

Virtually, conflicts are occurred in each organization – from small ones, which is over rapidly and goes on practically without consequences till big, which ends with firing. But any, even finest conflict has destructive consequences for the organization. It happens because of the workers who is in the conflict, will do their job worse. Their work ability decreases. It is hard to start working again after the conflict they had, and some of them even can't work with the previous productivity.

Every organization has big amount of conflict reasons; however, conflicts inside of a man occurs when he is not certain which work he has to do, if the task was not given by the supervisor or responsible person. By the way, if the tasks of some individuals who work in the group not precisely determined, it could be reason for the big number of conflicts. Conflicts can occur between individuals and groups if the purpose isn't properly indicated for specific individuals in the group.

In addition, there are other sources of conflict within the organization, namely, the sharing of resources, especially manpower, cash, equipment and space required by the divisions. There are very few resources, people always have to fight for

them, and the end result will lead to conflict. Interdependence of employees from each other can also lead to conflict. This typically occurs when two or more tasks depend on each other to complete a task, especially when the task passes stages in different departments, one department will complete the work in a timely manner, and the other department may delay the final execution of the task. Management can blame all units involved in the process, which can lead to conflict.

There are three main types of conflicts in an organization:

- 1) conflict of objectives;
- 2) interpersonal conflict;
- 3) procedural conflict.

Group members may disagree about facts or management opinions. The interpretation of the evidence may be called into question. Disagreement on the substance of the discussion is called a conflict of objectives. The task of conflict can be productive, improving the quality of decisions and critical thinking processes.

Another potential area of conflict is interpersonal relationships within an organization. The term interpersonal conflict is used to refer to disagreements, which most people call the clash of personality. This clash may take the form of antagonistic remarks that relate to the personal characteristics of a group member or ignore any organizational goals of a particular group member. This type of conflict is expressed through more subtle nonverbal behavior. There may be sidelong glances or, conversely, avoiding eye contact. Interpersonal conflict is inevitable and must be managed in time for optimal group coexistence.

**A procedural conflict** exists when the members of a group disagree on the overall purpose of the joint action. And, they are in conflict with each other and cannot reach a mutually acceptable agreement on the ways and forms of achieving this goal.

According to Hawker and Wilmot, not all conflicts are bad and not all conflicts are good [13]. People tend to view conflict as a negative force against the successful achievement of group or common goals. Conflict can have negative

consequences for groups, but it can also have positive effects depending on the nature of the conflict. Positive consequences of the conflict: improving the quality of solutions, encouraging participation in the discussion and building group cohesion. In addition, conflict can also be potentially devastating in groups, especially when it consumes the energy of individual members rather than concentrating on other productive activities of the organization. However, conflict can interfere with the group process and create so much interpersonal hostility that group members may not want or be able to work with others to achieve organizational goals.

Unresolved conflicts tend to escalate into larger conflicts: the more they grow, the more likely they are to raise more problems [15]. Similarly, some of these problems that can arise from conflict are lack of cooperation, poor communication, waste of energy and contagious conflict.

There are two groups of factors that contribute to the emergence of social tension in the workforce: internal and external.

Table 2 - Internal and external conflict factors

<b>Internal factors</b>	<b>External factors</b>
The failure of the management of the organization of their promises and unwillingness to explain to people the actual state of Affairs, the inability for members of the workforce to make good money.	Destabilization of the situation in the country, the clash of interests of various political groups.
Lack of visible results of objective care about improvement of working conditions, life and rest of employees.	The emergence of an acute shortage of food and essential goods.
Confrontation between management staff and employees due to the unfair distribution of wealth and payroll.	Denial of social benefits in the new legislation.
Introduction of innovations and radical transformations without taking into account the interests of employees.	A sharp weakening of the legal social protection of the interests of members of the workforce.
Inciting activities of informal leaders.	Ensuring honest and conscientious work, illegal enrichment of individual citizens.

**Internal conflicts** arise within the organization and are usually resolved through existing regulations and agreements, i.e. so-called rules adopted at a certain level and between stakeholders.

**Conflicts with the external environment** are conflicts in most managers and owners of the enterprise with competitors, customers, suppliers, with their own trade Union.

There are a lot of reasons for the emergence of conflicts in the organization, basically every conflict is for several reasons. The main reasons are given in Table 3.

Table 3 - Causes of conflicts in the organization

<b>Causes of conflicts in the organization</b>	<b>Brief description</b>
Limited resources and how they are allocated in the organization.	Even in the largest organizations, resources are always limited. Management must decide how to allocate materials, human resources and Finance among the various groups in order to achieve the organization's objectives in the most effective way.
The interconnection of the tasks in the organization.	Relevant in complex organizational systems, when the dependence of the tasks of other people or groups is present.
Differences in vision and values.	Different understanding of values, character, goals, responsibilities of people are often the cause of conflict.
Different objectives of different units.	The goals of one section converge with the goals of the other.
Inefficient communication.	The complexity of information transmission, its lack or untimely execution of tasks with inefficient transfer of information can lead to conflicts.

Any conflict has consequences. There are two kinds of consequences, shown in Figure 3.

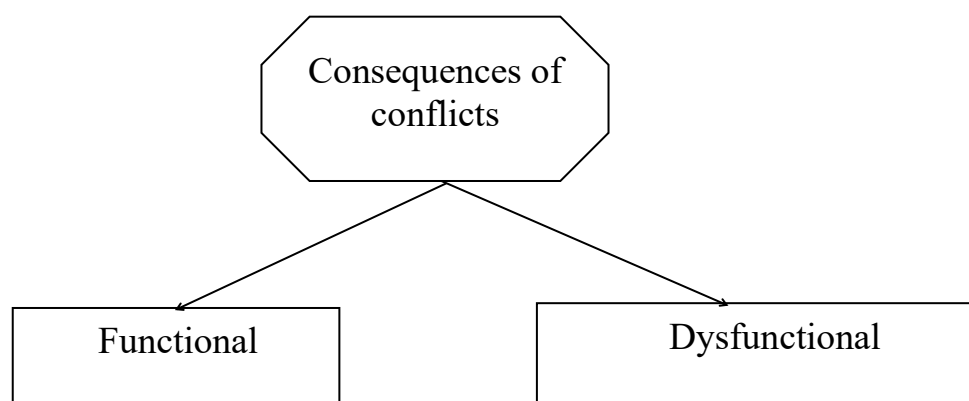


Figure 3 - Consequences of conflicts

**Functional consequences of conflicts** have the following features:

- the problem is solved in a way acceptable to both parties;
- the parties are willing to cooperate;
- reduction of submission, when the conflicting parties are afraid and tend to express rational ideas;

Functional consequences improve the quality of applied solutions, eliminate difficulties, psychological disagreements and problems, hostility.

If you can not find a suitable solution and remove the hostility, then there is another type of consequences.

**Dysfunctional consequences of conflicts** have the following features:

- increased dissatisfaction of staff;
- the number of dismissals and staff turnover increases;
- there is competition between groups, loyalty to their group;
- their goals are perceived as positive, the goals of the other group as negative, the second side is perceived by the enemy;
- between the conflicting parties rational interaction stops;
- the victory in the conflict is given more importance than the opportunity to solve the problem.